

فن القيادة المدرسية

توماس ر.هور

تصوير

أحمد ياسين

نقله إلى العربية

وليد عزت شحادة

فن القيادة المدرسية

تأليف

توماس ر. هور

مقدمة بقلم رولاند س. بارث



نقله إلى العربية

وليد شحادة





Original Title
THE ART OF SCHOOL LEADERSHIP

Thomas R. Hoerr
Foreword by Roland S. Bath

ISBN 1-4166-0229-1

Published by: Association for Supervision and Curriculum Development
1703 N. Beauregard St. Alexandria. VA 22311-1714 (U.S.A.)

ISBN 1-543-54-9960-978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009م

ح مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

هور، توماس ر
فن القيادة المدرسية./ توماس ر هور؛ وليد شحادة.- الرياض، 1429هـ
294ص؛ 17 × 24سم.
ردمك: 1-543-54-9960-978

1. الإدارة المدرسية 2. القيادة الإدارية
أ. شحادة، وليد (مترجم) ب. العنوان
ديوي 371.2 1429 / 4133

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و KALIMA كلمة

كلمة

إن هيئة أبوظبي للثقافة والتراث KALIMA كلمة غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وإنما تعبر آراء الكتاب عن مؤلفها

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595




مكتبة سور الازبكية
تليجرام
s://t.me/kotokha
@KOTOKHATAB

بكل الحب والاحترام

أهدي هذا الكتاب إلى أسرة

مدرسة نيوسيتي فرداً فرداً،

فأنا مدين بالكثير، والكثير،

لهم جميعاً طلبة وأساتذة، آباء وجيراناً

أصدقاء وإداريين، خريجين ومعلمين.

محتويات الكتاب

مقدمة

بعض الناس يحلمون. وبعضهم الآخر يطبقون ما يحلم به الآخرون. قليلون جداً هم أولئك الأشخاص الذين يحلمون ويعملون وفق ما رأوا في أحلامهم. لكن القلة القليلة جداً يكتبون عما رأوه في أحلامهم.

سوف تكتشفون من خلال قراءتكم لسطور هذا الكتاب أن توم هور يفعل هذه الأشياء الأربعة مجتمعة. لذا استريحوا في مقاعدكم فسوف تقومون برحلة ميدانية إلى مدرسة «نيو سيتي سكول» بمدينة سينت لويس، ولاية ميسوري، ولكن دون أن تغادروا مقاعدكم!

بداية نقول: إن المعرفة التخصصية بالحرفة هي تلك المعرفة التي تتراكم بحكم الضرورة في أذهان المربين بفضل قضائهم ست ساعات أو ثمان ساعات أو عشر ساعات في اليوم، وعلى مدى 220 يوماً في العام تحت سقف واحد هو سقف المدرسة. فهذه المعرفة التخصصية هي كل ما نتعلمه عن قيادة المعلمين والمديرين وبناء العلاقات، وتطوير الهيئة التدريسية، ووضع الأهداف، وعن السلطة وتقييم أداء المعلمين. وهي ما نتعلمه أيضاً عن ثقافة الإبداع، وبناء العمل الفريقي، وإدارة المجتمعات الفاعلة للمدرسين، ورفع نسبة مشاركة الآباء.

كنت أؤمن منذ مدة طويلة أنه لو تمكن المعلمون والإداريون من فتح الأبواب المغلقة ومن الاحتفاء، والكشف عن تلك المعرفة التخصصية الوفيرة لديهم، فباستطاعتنا إحداث تغيير في مدارسنا بين عشية وضحاها. لكن المؤسف في مهنتنا هذه أن الشيء الكثير من هذه المعرفة التخصصية يظل طي الكتمان. فأولئك المعلمون الذين سيحالون للتقاعد في شهر حزيران/ يونيو القادم سوف يرحلون عنا آخذين معهم كل ما تعلموه في المدرسة من انتقادات لاذعة تعرضت لها مهنتهم التعليمية ـ أو لنقل المعرفة والمهارات

التـي لن تكون بعـد الآن متاحة في المدرسة. فما أعظـم تلك الخسارة التي ستعانيهـا المدرسـة، وسيتكبدها الطلبة اليافعون والزمـلاء، وأيضاً المربي الذي لم تتح له فرصة المشاركة.

وبالطبع هنالـك أسباب معقولة لعدم تبادل تلك المعرفة بالمهنة. فهنالك واقع شديد القسوة تضعنا فيه مهنتنا في دور المتنافسين للحصول على تقدير نادر الوجود أو موارد قليلة، ولا يمكن أن يجسد هذه المنافسة شيء مثل القول الشائـع: «كلما بـدوت أنت بحال أفضل أكون أنا بحال أسـوأ، وإن بدوت أنت بحال سيء بدوت أنا بحال جيد. ولهذا يجب أن تبقى جوهرتنا مستترة».

ففي كثير من الأحيان نجد المربي الذي لديه الشجاعة الكافية للإفصاح عمـا لديه من معرفـة تخصصية في اجتماع للهيئـة التدريسية (كأن يقول مثلاً: «لدي هذه الفكرة العظيمة التي أود أن أكلمكم عنها بخصوص الربط بين العلـوم والآداب!») ينظر إليه بعيون تخلو من أي معنى أو وجوه محمرة ناقـدة وكأنها تقول: «من يظن نفسه؟» فندرك من فورنا ضرورة الاحتفاظ بما نلتقطه من خبرات في المدرسة في حرز أمين مغلق عليه بالمفتاح.

مـا سوف تقرؤونه علـى صفحات هذا الكتاب هو ما يحكيه توم هور عن معرفته التخصصية بهذه الحرفة وكذلك المعرفة التي يتحلى بها العشرات مـن المعلمـين والآباء الذين عمل معهم على مـدى 28 عاماً. وستكتشفون - كمـا اكتشفت أنا- أفـكاراً مفيدة وملموسة حول الوسائـل المختلفة لتوسيع ذخيرتكـم من معارف وعلـوم في التعامل مع أمور وقضايـا مدرسية يتكرر حدوثهـا ابتداءً من المعلمـين الذين يحتاجون لتحسـين أدائهم إلى القيادة وإلى مشاركة الآباء وأهالي الطلبة.

إنها حقاً فرصة نادرة، وفي الوقت عينه فرصة مرحب بها أن يتلقى المرء دعـوة لزيارة المدرسة وليغوص في أعماق ذهـن واحد من الزملاء المربين، وأن يطلب إليه تسليمه «مفاتيح المخزن». أتمنى أن يحذو الآخرون حذو توم وأن يفيدو من تجربته.

لكننا -وللأسف الشديد- نجـد أنفسنا هنا مرة أخرى نصطدم بعقبة كَأْدَاء مترسخـة في ثقافـة مدارسنـا. ففـي مهنتنـا هذه نجـد أنفسنا من ذوي المواهـب والقدرات العاليـة في البحث عن أسباب لعدم تطبيق الأفكار العظيمة في «مدرستي» وإيجاد الأعذار لذلك. فنقول:

- لديهم كل الأموال التي يريدونها للإنفاق على برنامجهم.
- لديهم قدر من الحرية في التعاطي مع المنهاج أكبر من ذاك القدر من الحرية التي تمنحنا إياها الإدارة المركزية.
- لديهـم كل أولئك التلامذة البيض الأغنياء الذين تستطيع أن تعلمهم أي شيء.
- لديهم آباء التلاميذ المستعدون دوماً لدعم جهود المعلمين.

وهكذا دواليك.

إن مدرسـة «نيـو سيتـي» التي يديرها تـوم هور مدرسة غـير حكومية، وهي مستقلـة. والاعتقاد السائد لدى المدارس المستقلـة أنها حقاً مستقلة، ولذلـك فهي قادرة على الإبداع والابتكار وبمعزل عن القيود البيروقراطية. ويعتقد الكثيرون أيضاً أن أفكارهم وممارساتهم الجديدة سرعان ما تلفت الأنظـار ويشعر بقيمتها وأهميتهـا الآخرون، وسوف يقلدهـا أولئك الذين يعملـون بالمدارس الحكومية. ولكننـي أقولها - وبكل تأكيـد: إنني لم أجد الحال على هذا النحو عندما عملت في مدرسة حكومية أو مدرسة مستقلة! لذلك لن تجد صعوبة في الحكم على ما سيأتي بأنه لا صلة له بـ «مدرستي» ومن المستحيل أن ينسب إليها.

ولكـن لا تخدع نفسـك. الأشياء والفرص المهمة التي تواجـه المدارس عمومـاً هي أمور عامة وشاملة. فالمدارس كلهـا يوجد فيها معلمون ضِعَاف الأداء، وهـي بحاجـة لتطوير عمل المعلمـين، ولمنح الصلاحيـات للمعلمين ولديهـا مناهج، وكذلك العناصر المتكـررة في الحياة المدرسية. لكن الفرق

فيهـا هو الطريقة التي تستجيـب بها كل مدرسة لتلك الأحـوال المتشابهة. لكـن المحـزن هنا أن طريقـة الاستجابة في معظم الأحيـان متماثلة كثيراً، حتـى أنهـا تدعو للإحبـاط، فاجتماع الهيئـة التدريسية هـو الفرصة التي فيهـا يقف مدير المدرسة في مواجهـة المؤتمرين ويدلي بأقواله بينما يجلس الأساتذة صامتين يستمعون ويصغون لما قيل (لعلهم يصغون!).

وهذه هي الروعة في هذا الكتاب. المؤلف الذي أمضى زهاء ثلاثين عاماً في عملـه الإداري، لا يـزال ذاك الإنسان المتفاني والمفعم بالنشاط والأمل ـ ولا يـزال يتعلم. فالذي تعلمه ولا يزال يتعلمه يشكل خلاصة وافية لأساليب مختلفـة ومنعشـة في التفكير حول طريقـة قيادة الكبـار والصغار لخدمة الهـدف المركـزي للمدرسة. إن أمامنـا الآن، وبعد سنـوات عديدة شهدت اضطرابـات عنيفـة، قائد مدرسـة لا يكن الاحترام للمعلمـين فحسب، بل هـو يحبهم أيضـاً! فالمدرسة التي يقودها هي حقـاً «مدرسة جديدة» لديها طرائـق جديدة في التفكير حـول الارتقاء بمستوى التعلـم الإنساني، وهذه الأفكار يمكن تبنيها في مدارس أخرى ودونما تغيير في ميزانياتها. فالتغيير الوحيد اللازم هو المحبة والشجاعة لتبني هذه الأفكار.

ولكـن لا بد من القـول إن ثمة شروطـاً عدة تعد ضروريـة لإنجاح هذا النقـل للمعرفة التخصصية. أولهـا يجب أن يكون لدى المـرء المعرفة التي يريـد مشاطـرة الآخرين بهـا، ويجـب أن يتحلـى بالشجاعـة والاستعداد الكافيـين لمشاطرة الآخرين بها. كما ينبغـي أن يحيط بهذا المرء أشخاص آخرون يعرفون قيمة المشاركة وأهميتها. وهنالك أيضاً شرط رابع ضروري ألا وهو: أن يكـون المرء قادراً على جعل معرفته التخصصية سهلة الوصول إلى الآخريـن بلغة مكتوبة وشفهية أيضاً. ومرة أخرى نقول: إن توم هور قد نجح أيما نجاح في هذا الصدد أيضاً.

إن الفكـرة الرئيسـة لهـذا الكتاب تتمثـل بالقول: «القيـادة هي كل ما لـه صلة بالعلاقـات»، وتوم هور يؤمـن بما يقوله ويفعلـه. وأظن أنه سوف

يفلح معكم مثلما نجح معي في تأسيس علاقة تشاركية قوية. فهو يكسب المصداقية والاحترام من خلال أحاديثه الممتعة والطريفة، ومن خلال صدقه ولغته البسيطة الأصيلة التي تخلو من الرطانة والإبهام. إن توصيفه للحياة داخل المدرسة سوف يجد صداه لدى الكثيرين من المعلمين والإداريين وآباء الطلبة.

ويحضرني في هذا المقام قول قاله ألدس هكسلي –حين تحدث عن الخبرات والتجارب التي تمر بالإنسان، حيث قال: «الخبرة ليست ما يحدث معنا، بل هي ما الذي نفيده من خبرتنا». أعتقد أنكم ستجدون في هذا الكتاب كماً هائلاً من الخبرات المدرسية، وستعرفون أن توم هور قد أفاد منها بكل تأكيد. أود أن تتاح لي الفرصة في يوم من الأيام لأزور مدرسة «نيو سيتي» وأقضي بعض الوقت مع هذا المربي الاستثنائي والمعلمين العاملين معه. ولكن من حسن الطالع أن أحداً منا لن ينتظر طويلاً ليقوم بهذه الزيارة. أتمنى لكم جولة ميدانية ممتعة!

رولاند س. بارث



شكر وتقدير

لم يكـن تأليـف هـذا الكتـاب إلا محطـة جديـدة من محطـات رحلتي المهنيـة. لقد كانت هذه الرحلـة غريبة بعض الشيء، فيها الإحباط أحياناً، لكنهـا لم تكن تبعث على الملل إطلاقـاً، وكانت دوماً تبعث الرضا في نفسي. ومثـل معظـم الرحالة المسافريـن كثيراً ما وجدت مـن يعينني في مسيرتي مـن أشخاص محبـين ذوي علم غزير. في بعض الأوقـات كنت أعرف أنني تائـه في الطريق فكنت أسأل من يدلني. وفي أوقات أخرى كنت واثقاً بأنني أعـرف الطريق، لكننـي في حقيقة الأمر كنت أدور في حلقـات. أغذ السير أحيانـاً، لكنني كنت أسير في دائرة. فكل نجاح حققته يعود الفضل فيه إلى أشخاص كـثر اقتطعوا أجزاء من وقتهم ليشاطـروني أفكارهم وليستمعوا لأفـكاري، ولنتفق أو نختلف، وليجعلـوني أعيد التفكير بآرائي وأسأل نفسي حولهـا. وهـذا أمر ليس بالسهولة التي يبدو عليهـا، فهنالك حكمة في ذلك القـول المأثور الـذي أراه مطبوعاً علـى كوب الشاي: «مخطـئ غالباً من لا يشك أبداً».

فمـن أيـن أبـدأ؟ فالشكر أتوجـه به بـادئ ذي بـدء إلى المدرسين في مدرسـة «نيو سيتي». لقد أسعـدني الحظ كثيراً بأن عملت مع مجموعة من الأساتذة يتصفون بالموهبة والذكاء والمحبة والنشاط. لقد شعرت في معظم الأحيـان بالرهبة من ذاك السحر الـذي يجلبونه إلى صفوفهم في كل يوم. كانـوا يتقبلون بكل رحابـة صدر آرائي وتعليقاتي التـي لا تخلو من التورية، حلوهـا ومرها. أما مجلـس أمناء مدرسة «نيو سيتـي» فقد كان خير داعم لي، ولا يسعنـي إلا أن أعـرب عن عظيم تقديري لثقتـه وحكمته. لم يخطر ببـالي يومـاً أنني سـوف أعمل في مـكان واحد كل هذه المـدة الطويلة، ومع ذلـك كنت أشعر كل يوم بشـوق كبير يشدني للذهـاب إلى المدرسة، لألقى

الدعم والتحدي معاً. أما طلبة المدرسة وآباؤهم والعاملون كافة فهم جميعاً جديرون بالشكر والامتنــان. لقد كانت مدرسة «نيو سيتي» مكاناً استثنائياً بـكل ما في الكلمة من معنى، وأشعر بكثير مــن الفخر والاعتزاز بما أنجزه كل من كان في تلك المدرسة.

هنالــك أشخاصــ كــثر تقاطع دربي مــع دروبهم وتركــوا في نفسي أثراً لا يمحــى. أشخاص عديدون قــرؤوا مسودات فصول هــذا الكتاب، وكانت آراؤهم حول ما قرؤوا عظيمة الفائدة. وعشرات الأساتذة من أنحاء المعمورة المختلفــة أبدوا تعليقاتهم التي وضحت أشياء كثيرة وأنارت لي السبيل نحو الأمام. وخشية أن أنسى ذكر اسم شخص أنا مدين له بالشكر (وهذا ما قد يحصل) أود أن أتوجه بالشكر الخالص إلى الأشخاص التالية أسماؤهم لما قدموه لي من دعم وإلهام: روجر بيري، باري أندرسون، ماغي ماير، رودي هاسل، تينا شورت، فرانــك هامشر، جيم ماكلويد، ميمي هيرشبرغ، بولي أوبريان، سو شليشتر، جيري دوبسون، ماري آن وايمور، جون ويل، إد سول، ماري إلين فينش، هوارد غاردنر، رولاند بارث، ومعلمة الصف الأول هيلين ميفيلــد. كمــا أود أن أعرب عــن تقديري لجهات أخرى خــارج إطار عملي المهنــي، بمن فيهــم، ودون حصر، رفاقي في ملاعب كــرة السلة ورفاقي في جماعة المطالعة.

ولا أنســى جمعيــة الإشراف وتطويــر المناهج ASCD حيــث أتقدم بمشاعــر التقديــر الخاصــ إلى كاثــي تشكلي وجــون تشكلــي وسكوت ويليســ وجيني أوسترتاج رئيسة التحريــر. التقيت كاثي وجون أول مرة عندمــا صورا شريط فيديــو يرافق كتابي السابق الــذي يحمل العنوان Becoming a Multiple Intelligences School وقــد استمتعــت بالعمل معهمــا، وأشعر بالتقدير والاحترام العاليــين لهما كزملاء. أما (سكــوت) فله الفضل الكبــير في مساعدتي للانتقــال بهذا الكتاب من مجــرد رؤية إلى حقيقة واقعة. إن مهارته وتشجيعه لي لا تقدران بثمن.

وأما جيني فقد قدمت آراءها ومقترحاتها وتوضيحاتها والصيغة الفنية برشاقة وبراعة.

وأخيراً لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى أفراد أسرتي على دعمهم لي: إلى والدتي وزوجتي وإلى الكلبين الذكيين - إلى ريتا وكارلين وكاسبر وبي جي - فهم جميعاً يعرفون أنه برغم كون اسمي ظاهراً على غلاف هذا الكتاب الجميل، إلا أن المؤلف هو أنا بكل تواضع.



تمهيد

القـادة الأقويـاء فنانون. فهم يلهمـون الآخرين، يصفقـون لمن يحسن عملـه ويعاقبون المسـيء، يمسكون بالدفة ويقـودون، ويقفون على الجانب. يبدعون ويراقبون ويعززون ويشجعون، ويقفون في المؤخرة. أجل، هم يقفون في المقدمـة أيضـاً، في بعض الأحيان. ويدركون جيـداً أن مسؤوليتهم تتمثل في المساهمـة في ابتكار بيئة تهيئُ للجميع النجاح والازدهار والنمو. فالقادة الأقوياء يعرفون جيداً أن القيادة هي كل ما له صلة بالعلاقات.

ستجدون في هذا الكتاب نصائح خاصة بالقيادة يقدمها لنا المربون من أقطار العالم كافة.

نحن جميعاً قادة ونحن جميعاً نتعلم. Tamala

القـادة الأقوياء فنانون ذلك أنهم يدركون بأنـه لا توجد صيغة واحدة، أو سياسـة معينة واحدة أو مجموعة إجـراءات واحدة يمكن أن تجدي نفعاً مـع الجميـع، أو تجدي نفعاً مع الفرد الواحد على الـدوام. كل موقف فريد في نوعـه وكل فـرد له خصوصيتـه الخاصة يجب أن يلقيـا التقدير والفهم مـن الجميع. نحن نعرف أنه يتعين علينا أن نتخذ مقاربة تنموية بخصوص الطريقـة التي بهـا يتعلم طلبتنا، ونعرف أيضاً أنهـم يتعلمون أحسن تعليم عندما يتعلمون استدلالياً من خلال استنباط معانيهم الخاصة. وليس هذا بالأمـر المختلف مـع معلمينا. فهم أيضاً يجب أن ينظـر إليهم تنموياً، هم، أيضاً، يتعلمون بشكل أفضل حين يعتمدون الأسلوب الاستدلالي. وباعتقادي إن هـذا الكلام ينطبق على القـادة والأتباع في كل مكان بالعالم، وفي جميع البيئات، وأنا واثق أيضاً أن ذلك أكثر انطباقاً على القادة في المدارس.

في اللحظـات التي أخط فيها سطور هذا التقديم أجدني أدنو من العام الثامـن والعشريـن في قيادتي للمدرسة. لكن هذه المـدة المديدة تعني أنني قـد ارتكبـت أخطاءً عديدة. وأملـي أن أكون قد تعلمت مـن هذه الأخطاء. فأنـا بكل تأكيد لا أفتقـد الفرص للتعلم، وبخاصة تلـك الأوقات التي أقف فيهـا وأنظر إلى الوراء لأرى ما الذي كان علـيّ أن أفعله على نحو مختلف،

أو مــاذا ينبغــي لي أن أفعل في المستقبل. ففي الأسبــوع الماضي، على سبيل المثــال، تم تخصيص يوم خدمة كامل يلتقي فيه المعلمون مع الإداريين على انفراد لمناقشة أهدافهم المهنية. اشتمل هذا اليوم على سلسلة من اللقاءات مدة اللقاء الواحد 30 دقيقة وعلى حلقات متتالية. وما إن انتهى اليوم حتى شعرت بتعب شديد، لكنني في الوقت نفسه شعرت بانتعاش شديد. لقد كان من المفيد جداً سماع الخطط التي أعدها المعلمون وفي مدة نصف ساعة لا يتخللهــا أي شيء يقطع عليك الحديث والتعلم مع كل واحد منهم. والشعور الوحيــد الذي انتابني عند انتهــاء اليوم هو ذاك الســؤال القائل: «لماذا لم أفعل هكذا من قبل؟»

يجــري التركيز الرئيس في هذا الكتــاب على خبراتي وتجاربي الخاصة في قيــادة المدرســة، فيقدم أمثلة لها، ويعرض بعضــ الأفكار بالإضافة إلى الحديــث عن أمــور حققت نجاحاً، وأمور لم تكن موفقــة. وإلى جانب ذلك أرسلــت رسائل بالبريد الإلكتروني إلى العديد من المربين في مختلف أنحاء العــالم طالباً آراءهم حول الأشيــاء التي أتعامل بها. وستشاهدون مثل هذه الآراء علــى هوامش صفحات الكتاب. فالقيادة فن، لذلك لا توجد وصفات معــدة مسبقاً، بل إن فصول الكتاب جميعاً تتعاطى مع الأشياء التي يعيشها الإداريون يوماً بيوم مثل: عقد الاجتماعات وإدارتها، تقييم أعمال المعلمين، التعامل مع آباء الطلبة، تكوين فريق عمل، الإشراف على المشاريع، التركيز على التنوع، وتشجيع مشاعر الزمالة والتعاون.

أعتقد أن التحديــات التي تواجه قادة المدارس أكبر كثيراً من تلك التي يواجههــا القــادة في ساحــات أخرى. وهذا الأمــر نابع من طبيعــة التربية والتعليم ومن الطريقة التي بها نظمت مدارسنا. وفي هذا السياق تقفز إلى الذهن سريعاً ثلاثة تحديات خاصة، هي:

- **موازنــة توتــرات القياس:** تكون النتائج في المؤسسات الربحية متفقاً عليهــا، ويكون الخط الأساس عادة شديــد الوضوح. غير أن المربين

لا يزالــون في سجــال حــول كيفية قياســ النجــاح في المدارس. فهل ينبغــي تقييم الطلبــة بحالاتهم الفردية أم ضمــن جماعات طلابية أم المدرسة بكاملها وعلى أساس اختبارات موحدة فقط؟ وماذا عن كلمــة «بشكل رئيس» في تلك الاختبارات الموحــدة؟ وما نواحي النمو عنــد الطلبــة التي لا يرصدهــا الاختبار الموحد؟ وهــل تعطي عبارة «ســير أعمال سنوي مرضٍ» صورة أكثر واقعية لمــا يمكن أن نتوقعه من طلبتنا ومن أنفسنا؟ وكيــف يمكن استخدام المشاريع والمعارض والشــروح وكذلك محافظ الأعمــال لقياس معدل نمــو الطلبة؟ هل يمكن استخدام هذه المقاييس لقياس فاعلية المعلم بدقة؟

القادة يصنعون التحدي لكنهم لا يربكون أحداً. Nelly

وحتى لو تواصل احتدام هذه السجالات حول صحة مثل هذه الأدوات فإن المربين ذوي الرؤية الواضحة يدركون أن الاختبارات الموضوعية الهادفــة لا ترصــد إلا شرائــح فقط من نمــو الطالب وتطــوره، وأن مدير المؤسسة هو الذي يحاسب على أداء مدرسته في تلك المقاييس الموحــدة. لذلك نجــد مدير المدرسة يركز طاقتــه وطاقات موظفيه علــى الأشياء التي يجري قياسها بصــرف النظر عن أي شكوك قد تساورهــم إزاء محدودية أدوات القياســ تلك. لكن الأمر ليس بهذه السهولــة. ففــي الوقــت عينــه يتعين على مديــر المدرســة أن يعرف أيضــاً أن ثمة أشياء أخرى على جانب كبير من الأهمية لنمو الطلبة والأساتذة وتطورهم.

• **تربية القطط.** شُبهت قيادة العلمين بقيادة أوركسترا سيمفونية، أو تدريــب فريق كرة سلة، أو تربيــة القطط. قائد الفرقة يعمل جاهداً لجعــل كل عضو في الأوركسترا يعــزف على آلته بتوافق وانسجام مع العازفين الآخرين، وهنــا يتقرر النجاح بمدى جودة إتقان اللاعبين للعــب معــاً. فالقيــادة الجيدة تمكّــن اللاعبين في فريق كــرة السلة أو العازفــين في فرقــة أوركسترالية من تحقيق أشيــاء في لعبهم، أو

عزفهم، معاً أكثر كثيراً مما لو عمل الفرد الواحد منهم بمفرده. أما مربي القطط فيجعل الهدف في ذهنه ولكنه يدرك في قرارة نفسه أن عمله ليس بالأمر السهل، وهو يسأل نفسه في معظم الأحيان: «لماذا أنا أفعل هذا؟»

لم تكن القيادة في يوم من الأيام عملاً سهلاً، بل إن الشيء الأكثر صعوبة هو قيادة أولئك الأشخاص الذين نريد لهم أن يعلموا طلبتنا. والسبب في ذلك أن العديد من الصفات التي توجد عادة لدى المعلمين الرائعين ـ مثل العاطفة والحماس والإبداع والظمأ للاستقلال ـ تزيد من صعوبة مشاطرة الآخرين بها، والعمل معاً نحو هدف مشترك ليكونوا زملاء إيجابيين بالفريق. وتزداد هذه النزعة تفاقماً لأن التعليم بحد ذاته يكون في معظم الأحيان نشاطاً ذاتياً. (وهو لا ينبغي أن يكون كذلك بالطبع وهذا هو الغرض الرئيس لهذا الكتاب). والحق يقال: إنه ليس سهلاً على المعلمين أحياناً أن يتقبلوا فكرة أن لهم قائداً (رئيساً).

وأما المعلمون الموهوبون فيرون أن التعليم فن وأنهم فنانون. وعندما أفكر بهؤلاء المعلمين يخطر ببالي الفنان العظيم مايكل أنجلو على أنه تجسيد لهذا الفن. فنحن نريد أشخاصاً من أمثال مايكل أنجلو ليعلموا أبناءنا، ومع ذلك فهؤلاء الفنانون غالباً ما يكونون أشخاصاً صعاب المراس، عصاة متمردين، وليس من اليسير قيادتهم. يتعين علينا أن نجد الوسائل القيادية التي تلهم الآخرين وتضع أمامهم التحدي، ثم نوجههم وندعمهم، والإشراف على شخص من مثل مايكل أنجلو ليس بالمهمة الصغيرة.

- **بين المطرقة والسندان:** مدراء المدارس مسؤولون أمام الجميع. فهم رسمياً مسؤولون أمام مدير المنطقة التعليمية ومساعدي مدير

المنطقـة. وهم أيضـاً مسؤولون، رسميـاً أو غير ذلـك، أمام مدراء المناطـق المشاركين ومساعدي مدراء المناطـق وأمام مدراء التربية ومدراء المناهج. ولا ينبغـي أن ننسى أعضاء مجالس التربية الذين يجدون صعوبة أحياناً في معرفة ما هو سياسة تعليمية وما هو إدارة. فالواضـح أن مدراء المدارس لديهم رؤساء رسميون عديدون (وإلى ذلـك يضيف بعض المدراء إلى ذلـك قولهم: إنهـم مسؤولون أمام مدير النقل أو مدير المباني والملاعب!).

ومـدراء المدارس أيضاً مسؤولون أمام المعلمين في مدارسهم والذين يلعبـون دور الرئيـس غير الرسمي. إن قيـادة المدرسة تتضمن خلق البيئة التي فيها كل فرد ينمو، بما في ذلك المعلمون والمدراء أنفسهم. ففي تلك البيئة يصغي المـدراء إلى المعلمين، والاستماع يعني ضمناً الاستعـداد للاستجابة. إضافة لذلك، قـد يكون لدى بعض المعلمين خـبرة وشجاعة أكبر من المدير نفسه في التعامل مع آباء الطلبة (أو ربمـا مع الأشخاص الذيـن يعملون في المكتب المركـزي). فالمعلمون المستاؤون قد يحشـدون الآباء في صالحهم، والمعلمون الراضون عن عملهم يمكن أن يهدؤوا غضب الآباء. هذا وقد عملت نقابات المعلمين على إعطاء المعلمين صوتاً قوياً في كثير من القضايا الإدارية.

ومـدراء المدارس، طبعـاً، مسؤولون أمام أهالي الطلبـة. ثلاثة آباء غير سعداء قد يسببون تمرداً. واثنان من هؤلاء الآباء غير الراضين يمكـن أن يسببا صداعاً لا نهاية لـه. ووالد أحد التلاميذ قد يحظى بلقاء مع مديـر المنطقة التعليمية. وكما يعرف مدراء المدارس كلهم يوجد آباء للطلبة يكثرون من النقد وعدم الرضا في كل مدرسة مهما كانت جودتها ومهما كبر مستوى المهارة لدى المدير. لهذا يتعين على مـدراء المدارس أن يعملوا على تعليـم الأجيال وألا يستثنوا من ذلك الآباء جميعاً.

إن هــذه التحديات الفريدة من نوعهــا والراسخة في قيادة المدرسة ـ السجــال حول كيفية قياس سير أعمــال الطلبة والمعلمين، وقضية المعلم وتشبيهــه للفنان وتلك الظاهرة والضعيفة لدور قائد المدرسة ــــ توصلنــا إلى استنتاج واحــد لا مفر منه ألا وهــو «القيادة هي كل ما له صلــة بالعلاقات». وهذه العلاقات قد تكــون في بعض الأحيان قريبــة من بعضها وحميميــة، وفي أحيان أخرى قد تمتد إلى ما وراء الحــدود الجغرافية للأقطار والقارات. إن المقتطفات التي تجدونها علــى الهوامش الجانبيــة للصفحــات، علــى سبيل المثــال، هي من مربين يعملون في سائر أنحاء العالم. ومع أنني شخصياً أعرف بعض هــؤلاء، إلا أن غالبيتهــم أشخاص كانت علاقتي بهــم «فقط» عبر البريد الإلكتروني. وهم جميعاً أشخاص تعلمت الكثير منهم.

القــادة العظــام يقبلون بهــذه التحديات ويســيرون بمدارسهم نحو الأمــام. وسواءً كانت المدرسة تمضي قدماً مــن وضع تميز بالمعاناة إلى وضع مقبول أو تمضي من وضع مقبول إلى وضع حسن، أو تنتقل من الحسن إلى العظيم فالقيادة هي المتغير الرئيس في تطورها.



الفصل الأول

قيادة المدرسة

القادة الحقيقيون يحدثون تغييراً في المؤسسات، والقادة العظام يخلقون التغيير في الأفراد. والأفراد هم في موضع القلب من كل مؤسسة وبخاصة إذا كانت المؤسسة مدرسة. ولا يمكن لمؤسسة ما أن تنمو وتزدهر إلا من خلال تغيير الأفراد ـ أي تنشئتهم ووضعهم أمام التحديات ومساعدتهم في النمو والتطور وخلق ثقافة يشعر فيها الجميع بالحاجة للتعلم. **فالقيادة هي كل ما له صلة بالعلاقات.**

القادة يرفعون مستوى إنتاجية الجماعة لأنهم يساعدون كل فرد فيها ليصبح أكثر فاعلية. والقائد العظيم يجعل كل فرد في الجماعة يسير نحو الأفضل مهما كانت المهمة التي يقوم بها أو الهدف الذي يسعى إليه. فالقائد يبدأ ذلك من خلال تحديد الرؤية ولا يتوقف عندها. والقائد يصغي للآخرين، ويتفهمهم ويحفزهم ويدعمهم ويتخذ القرارات الصعبة. والقائد لا يتوانى عن الثناء والمديح إذا سارت الأمور على نحو حسن ويتحمل المسؤولية ويلتقط الشظايا إذا انهارت وتحطمت الأشياء. **فالقيادة هي كل ما له صلة بالعلاقات.**

القادة لا يمارسون قيادتهم من خلال إصدار الأوامر والقرارات. هم يحسنون التواصل ويكثرون منه، ويستمعون للآخرين. فالإصغاء لا يعني التخلي عن المسؤولية أو العجز عن الاضطلاع بالدور القيادي. بل الإصغاء يعني تجسيد آراء الآخرين ومواهبهم وطاقاتهم لتكوين رؤية واحدة. والقيادة قد تكون في بعض الأحيان واضحة وبينة لكنها ليست كذلك دوماً. وكما قال دوايت أيزنهاور* Dwight D. Eisenhower: «القيادة هي فن

* دوايت أيزنهاور (1890 – 1969)، جنرال أمريكي، وهو الرئيس الرابع والثلاثون للولايات المتحدة الأمريكية (1953 – 1961) المترجم.

جعـل الآخر يفعل شيئـاً أنت تريده أن ينجز لأنه هـو نفسه يريد أن يفعله». فالقـادة الحقيقيـون يستخرجون من الآخرين أفضل مـا لديهم. **فالقيادة هي كل ما له صلة بالعلاقات.**

يميـز الأكاديميون بـين القيادة والإدارة. فالقيـادة في نظرهم هي خلق الرؤيـة والتعامل مع الذين هم خـارج المؤسسة وإلهام الآخرين. أما الإدارة فهـي تنفيذ الرؤيـة، والتعامل مع الموظفين والحفاظ علـى المعايير. ربما لا يمارسـ بعض القـادة الإدارة، لكن لم تكن هذه تجربتـي. فالقادة الأقوياء الذيـن عرفتهم كانـوا أقوياء لأنهم استطاعـوا ممارسة القيـادة والإدارة معـاً. أجل، القادة يخلقون الرؤيـة، ويتعاملون مع فرقاء من خارج المؤسسة ويلهمـون. لكن القادة يعملون أيضاً على تنفيـذ الإستراتيجيات التي تجعل الرؤيـة واقعاً ملموسـاً، ويتعاملون مع الموظفين، ويتابعـون القضايا والأمور ليضمنوا فعـل الأشياء الصحيحة بالطريقـة الصحيحة. **فالقيادة هي كل ما له صلة بالعلاقات.**

دروس يتعلمها المرء بالطريقة الصعبة

فيمـا يزيد عن ربع قرن مـن الزمان في إدارة المدارس ومحاولاً أن أكون قائـداً تعلمت دروسـاً مؤلمة ولها قوتهـا. أربعة من هـذه الدروس على وجه الخصوصـ تركت أثرها الدائم في نفسي ولم تغادرني لحظة واحدة (وإني لأصدقكم القول إن قلت: إنني لم أتقن تعلمها بعد). وهي:

1- **كن محتوياً للجميع**: نحن معاً أكثر ذكاء من أي واحد فينا.

2- **كن واضح البينة**: هل هو قرارك، أم قراري، أم قرارنا معاً؟

3- **كـن منصفـاً لنفسـك وللآخريـن**: حـاول أن تعـرف الفرق بين التفوق والكمال.

4- **كن شخصاً يصنع فرقاً**: لماذا تريد أن تقود المدرسة؟

قيادة المدارس غير الحكومية

يتعامـل مدراء المدارس الخاصـة، أو المدارس ذات الامتياز الخاصـ، أو المدارس الخاضعة لإدارة دينيـة مـع التوترات ذاتها التـي تتعامل معهـا المدارس الحكومية المماثلـة لها. قد تكون التسميات فيها مختلفة، فبدلاً من استخدامها لكلمة مدير المدرسة قد تستخدم كلمة «الرئيس» أو «المدير» أو «المدير التنفيذي» أو «رئيس المدرسة». ولكن مهما اختلفت التسميات تظل الأشياء التي تواجهها نفسها. والقضايا الخاصة بالمقاييس ليست بأقل أهمية في المدارس غير الحكومية. الفرق الوحيد بينهما هو انخفاض مستوى التراتبية الهرمية في الوظائف التي يستجيب لها قادة المدارسـ غير الحكومية. لكـن هذا لا يعني إطلاقاً أن أسلوب الحكم والإدارة فيها أكثر سهولة. فالمدارس غير الحكومية لها عادة مجالس إدارة يتراوح عدد أعضائها بين 12 و25 عضواً.

وقادة المدارس غير الحكومية يعيشون أيضاً بجرعة إضافية من الواقع الحقيقي، إذ لا توجد درجـة من المساءلة والمحاسبة أعلى من تلك الصادرة عن آباء الطلبة في مطلع كل عام حول ما إذا كانـوا سيواصلـون تسجيل أبنائهـم في مدرسة معينة. وعندما يدلي الآبـاء بأصواتهم بغير الطريقـة التقليدية، فيأتون ثانية إلى مدرسة أو لا يأتون، فإن أفعالهم هذه تشكل تقييماً عظيم القوة للمدرسة. ثم، عندما يكون التعليم مدفوع الأجر فالنتيجة الحتمية لهذه الأموال المدفوعة توقعات عليا من جانب أهل الطلبة. وبالطبع فإن معظم المدارس غير الرسمية، باستثناء المدارس ذات الامتياز الخاص، قادرة على انتقاء طلبتها وتستطيع العمل بمرونة أكبر كثيراً من نظيراتها المدارسـ الحكومية. ولعل الفارق الكبير بينهما هـو أن لمعظم القادة في المدارس غير الحكومية مسؤوليات إضافية مثل التسويق وجمع التبرعات.

الدرس الأول: كن محتوياً للجميع

في صبيحـة أحـد الأيام دخـل وارن ـــ بقامته الطويلـة وجسمه النحيل ونظراتـه العابسة دوماً ـــ إلى مكتبي دون سابق إنـذار. وما إن رأيته حتى ازدادت ضربـات قلبـي؛ لأنني أدركت لتـوي أنني سوف أقـوم بالدفاع عن نفســي. وكان هذا عهدي بـه في كل مرة نلتقي فيها لنتحدث معاً. كان والداً

لاثنين من طلبتي، أحدهما في الصف الثاني والآخر في الصف الرابع، وكان دوماً يبلغني انتقاداته وشكاواه. ففي خلال الشهور القليلة التي أمضيتها في منصبي مديراً للمدرسة صار وارن خصمي اللدود.

سألني: «ألديك دقيقة؟» وصدقاً أقول: لم يكن لدي دقيقة واحدة، فقد كنت مشغولاً، وحتى لو كانت لدي دقيقة واحدة، فإن آخر شيء أريده هو أن أقضيها في الحديث مع وارن.

تحدث القيادة على مستويات عدة، وتأتي من أفراد متعددين. إن كنت قد نسيت ذلك، فأنت لست جزءاً من تلك القيادة. Ben

لكنني أجبته قائلاً: «بالطبع!» ودعوته للجلوس.

كانت تلك السنة الأولى في إدارتي للمدرسة، وكنت على يقين بأنني لا أريد أن يكون وارن الناقد الرئيس لي. تقع مدرستي هذه في ضاحية من ضواحي المدينة، ويبلغ تعداد طلابها نحو 400 طالب، وكانت بحسب المصطلحات المستخدمة في المنطقة التعليمية «متخلفة». وهذا يعني أن أداء الغالبية العظمى من طلبتها في الامتحانات الموحدة ضعيف ودون المستوى المطلوب. فالطلبة ينتمون إلى أسر مؤهلة للحصول على وجبة غداء مجانية أو بسعر مخفض. ومع ذلك كنت واثقاً أن انتماءهم لهكذا أسر ليس عذراً لهذه النتيجة. عندما قبلت بهذا المنصب الإداري لم تكن عيناي مغمضتين، وكنت أدرك حجم التحديات التي كانت بانتظاري، ولا أخفيكم كنت متشوقاً لمواجهتها. وفي اليوم الذي حضر فيه وارن إلى مكتبي كانت الأمور واضحة أمامي: الطلبة لا يتعلمون، أهالي الطلبة لا يتعاونون، الأساتذة يقومون بأعمالهم التي اعتادوا عليها لسنوات طويلة رغم أنها غير مجدية.

وبادرني وارن قائلاً: «أريد أن أرى نتائج الاختبار الموحد لمدرستنا. لا أريد رؤية النتائج الفردية للطلبة، بل قال لي مدير المنطقة التعليمية: إنك هنا لتعمل على تغيير الواقع، وأريد أن أعرف ما المشكلة، ولماذا نحن بحاجة إليك؟»

كانت نتائج ابنَيّ وارن في المدرسة جيدة، لذلك لم تكن لديه معلومات تشير إلى أن نتائج الطلبة الآخرين تختلف عن نتيجة ولديه. إضافة لذلك

كان المرشح الآخر لمنصب الإدارة الذي أشغله معلماً في المدرسة، وهو شخص يحبه وارن. لذا كان من الطبيعي أن يكون وارن مرتاباً بأمري ويشكك في مسألة إعطاء هذا المنصب لي. وكان من الطبيعي أيضاً أن أرتاب بأمره.

لقد كان طلب وارن طلباً ينطوي على مكر وخداع. ففي تلك الأيام لم تكن معدلات الامتحانات على صعيد المدرسة وعلى مستوى الصفوف تعلن للملأ. لكن الآباء كانوا يعلمون نتائج أبنائهم في الامتحانات، وكان المعلمون يعرفون النتيجة العامة لسير أعمال طلبة الصف الذي يدرّسونه. وكان مدراء المدارس يعرفون نتائج المقارنة فيما بين الصفوف والمدارس، وهذا كل شيء. فهذه المعلومات مرتبطة بالتراتبية الوظائفية، ولم يكن ثمة تبادل للمعلومات. ونتيجة لهذا الواقع كان أمامي مشكلة. كنت أعرف أنني أستطيع أن أختبيء وراء سياسة المنطقة التعليمية ولا أفضي بأي معلومات، لكن هذا الأسلوب سوف يعمق الفجوة بيني وبين وارن. (ناهيك عن كونه لا يقدم جواباً لسؤاله: لماذا أنا بهذا المنصب؟). ومن جهة أخرى، كنت أشعر أنني لو تجاهلت موضوع سياسة المنطقة التعليمية فإنني قد أكسب وارن إلى جانبي، وأستطيع أن أخبره بنتائج مدرستنا وموقع هذه النتائج بالمقارنة مع المعايير على مستوى البلاد كافة. وبهذا قد أكسب وارن حليفاً لي (وأعطيه الجواب عن سؤاله: لماذا أنا بهذا المنصب؟)، ولكن ثمة خطر المجازفة بإفشاء المعلومات. وهكذا، فالخياران أمامي واضحان وبسيطان. وقد أفسدت كل شيء.

القائد الحقيقي لا يدل على الطريق ويعطي التوجيهات فحسب، بل هو (أو هي) يسير معك جنباً إلى جنب يشجعك ويدعمك ويستمع ويتعلم من الآخرين. Estella

لم أقدم المعلومات إلى وارن. وكما توقعت لم يكن رفضي هذا في صالح علاقتنا معاً أو مستوى الثقة بيننا. لكنني أستطيع التعايش مع ذلك والقبول به. غير أن الذي لم أكن أتوقعه، ولهذا قلت: إنني أفسدت كل شيء، أنه اتخذ رفضي إعطاءه المعلومات ومعاملتي له كصديق على أنه رفض أن أكون في صفه ـ أي صف من يريد تحسين مستوى تعليم الأطفال. ولهذا السبب غدا وارن ألد أعدائي حين شرعت في إحداث تغييرات بهذه المدرسة،

وحين حاولت جعل المعلمين ينظـرون نظرة مختلفة إلى المناهج والتدريس، وحـين حاولت أن أزيـد من حجم التفاعل بين المعلمـين وأهالي تلاميذهم. وافترض -دون أن يكون لديه الدليل على خلاف ذلك- أنني أحاول أن أغير الأشيـاء لمجرد أن أظهر للجميـع أنني المسؤول. أو لعله قد شعر بأني أحاول تغيـير الأشياء لأنني كنت أعتقـد أن أولئك الطلبة المساكين وأهاليهم كانوا بحاجـة إلى فتى أبيض يدلهم على الطريق القـويم. كنت أدرك حين قبلت بهـذا المنصب أن التمييز العنصري سيكون قضية كبرى سيما وأن الجسم الطلابي كان كله من السود وأنا أبيض.

علمـت أن بعض المعلمـين في هذه المدرسـة، وهم قلة قليلـة، قد اشتكى إلى وارن عـن بعض الأشياء التي أقوم بها (مثل عقـد اجتماعات أسبوعية للأساتـذة، واجتماعات شهرية تضم المعلمـين لمناقشة أوضاع تلامذتهم)، فثـار غضبـه. فقـاد جماعة مـن آبـاء الطلبة ضدي. وتـأزم الوضـع كثيراً ممـا دعا مديـر المنطقة التعليميـة للتوسط لعقد اجتمـاع يجمعني مع عدد مـن الآباء. كانت لديهم لائحة مـن الأشياء التي أثـارت قلقهم، وقد أجبت عنهـا نقطـة نقطة. أما مديـر المنطقة التعليميـة فقد أبلغهـم ببعض نتائج الاختبارات الموحدة في المنطقـة، موضحاً لهم كيف أن هذه المدرسة بحاجة ماسة للتحسين، لقد كان هذا الاجتماع نقطة تحول مهمة جداً، ذلك أنه أتاح لي الفرصة لأوضح ما كنت أحاول فعله، وكذلك المسوغات الداعية لذلك.

وهكذا انتهت هـذه القصة إلى نهاية حسنة. مع انتهاء العام الثاني من عملـي مديراً للمدرسة، وبعد مضي وقـت لا بأس به على ذلك الاجتماع مع الآبـاء. أصبح وارن نصـيراً قوياً لي. ومع ازدياد معرفتـه بالتحديات التي أواجهها، ومع تزايد فهمـه بأننا نحن الاثنين لنا أهداف مشتركة، ازدادت ثقته بالدوافع التي لدي. ومع انتهاء السنة الثالثة، وبمساعدة منه، وبجهود عظيمة من بعض المعلمين الموهوبين والمجدين أبلت مدرستنا بلاءً حسناً في الامتحانات الموحدة وتحسنت النتائج تحسناً ملحوظاً. فقد كانت العلامات

التـي أحرزتها مدرستنا في امتحانـات القراءة واللغـة والرياضيات لأعلى مـن مستوى الصف في 14 من أصل 15 مقياسـ للصفوف من الأول وحتى الخامسـ. وغـدوت ووارن أصدقـاء، أصبحت أحترمه وأجلـه لقيمه العليا ولالتزامـه نحو أبنـاء الآخرين، وليس فقط لأبنائـه. وقد تنامى إلى سمعي أنـه يقـول عني أشيـاء إيجابية كثيرة. غـير أن السنـوات الأولى من عملي مديـراً للمدرسة لم تكـن سهلة هينة، وقد كنت أنـا شخصياً الجزء الأكبر من المشكلة.

القـادة الحقيقيون يجب أن يكونوا أتباعاً حقيقيين. Duane

كثيراً ما أعود بذاكرتي إلى الوراء وحتى يومنا هذا وأستذكر بكل أسف وحـزن ذلك اللقاء الأول مع وارن، وأسائل نفسـي لو أنني استجبت له على نحـو مختلف عندما طلـب أن يرى نتائج الطلبة علـى مستوى الصف، فهل سيكـون التحول في المدرسة أكثر سرعة ممـا كان؟ وكم من الليالي المؤرقة كنت قد اجتنبت، وكم من الاجتماعات الصعبة كنت قد تفاديت؟ والآن، وأنا استذكر هذه الأشياء كلها أدرك أنني قد أضعت فرصة لكسب حليف لي لو أننـي جعلـت وارن يدرك أننـي جزء من الحل. لكننـي واظبت في محاولتي لحل مشكلة لم يكن يدري بوجودها.

ومـا هو أسوأ من ذلـك، أن هذه الغلطة نفسها أو من نوعها قد ارتكبتها مـراراً وتكـراراً برغـم تنقلـي في المدارس وبرغـم تنوع واختـلاف الأمور والقضايـا. فهذه الغلطة بأبسط صورها أنني وفي مناسبات كثيرة لم أدرك أن الجماعة دوماً أقوى من الفرد وأن المدير لا يمكن أن ينجح في عمله دون دعـم يتلقاه من المعلمين وأهالي الطلبة. لقد كان مسار تقدمي للأمام أبطأ كثـيراً مما أرغب، وأنا أؤكد أنني لم أصل بعد. لكنني أعرف الآن أهمية أن يأخـذ المرء وقتـه ويبذل جهده ليجعل الجميـع (أو الجميع تقريباً) يتفقون على المشكلة ويعملون ليكونوا جزءاً من الحل. وقد أدركت الآن أن تشخيص المشكلـة ووضع الإستراتيجيـات لا يكفي حتى لـو كان التشخيص صحيحاً والإستراتيجيـات واعـدة. ولا بـد للمـرء أن يعـرف أولاً وأخـيراً، ما مدى

استعـداد الناس لتغيير سلوكياتهم ولفعـل الأشياء على نحو مختلف إذا لم يقبلوا بالحقيقـة القائلة: إن ثمة مشكلة أو هدفاً ينبغي التصدي لهما أولاً. لقـد تعلمـت أنه من الأفضل إشـراك الآخرين منذ البدايـة، والسماح لهم بالعمل معي في التعرف علـى الهدف المشترك ومتابعة العمل للوصول إليه. فهـذه العملية تأخذ وقتاً أطول وغالباً مـا تكون مربكة، لكنها ترفع معدلات احتمال أن يتحقق الهدف.

الدرس الثاني: كن واضح البينة

هذا الدرس سهل لكن تحقيقـه ليس بالأمر اليسير. فالقادة –وبخاصة مـدراء المدارس– يعانون المتاعب عندمـا لا يوضحون للآخرين أو لأنفسهم من الذي يجب أن يتخذ القرار. وإنه لمن السهل على المدراء أن يفترضوا أن الجميع ينتمون لأسرة واحدة كبيرة وسعيدة، وأن الجميع يقدمون المدخلات اللازمة لصنع القرارات كلها، وأن الإجماع في الرأي هو سيد الموقف. ونحن جميعـاً يجـب أن نعتقد بأن الجميـع لديهم التصورات والقيـم نفسها، لذا فالجميـع سوف يختارون القرار نفسه (أي القرار الذي سوف نختاره نحن بالطبـع!). لكننا جميعاً نجد مـا يغرينا بأن نترك الأشياء مبهمة وغامضة بعض الشـيء، ولا نوضح من الذي يجب أن يتخذ القـرار ونجعل الآخرين يعتقدون أن القرار قرارهم. فيظن المعلمون أن فرصة تقديم المدخلات هي الفرصـة نفسها لاتخاذ القـرار. وعندما يحدث هذا الأمـر يقال: إن بذور النزاع قد زرعت.

أجـل، هنالك أوقات ينبغي فيها على مـدراء المدارس أن يتخذوا القرار الصعـب وأن يؤكدوا سلطتهم المنبثقة عـن موقعهم، حتى لو أدى الأمر إلى إغضاب الآخرين، والمعلمين تحديداً. فهذا جزء من منطقة نفوذ المدير. قد لا يكـون القرار أو عملية اتخاذه مبعث رضا وسرور المعلمين لكنهم يدركون عمومـاً أنه من صميم عمـل المدير. قد يتألمون وقد ينزعجون لكنهم يقبلون بالقـرار. ولطالمـا سمعت تعليقات مثل: «محـال أن أرغب في منصبك» بعد

إصداري لقرار صعب (وكانت هذه التعليقات تصدر حتى عن أشخاص لا يتفقون معي في هذا الموقع).

غير أن اتخاذ القرار نفسه بعد السماح للمعلمين بل وتشجيعهم أيضاً، للاعتقاد بأن القرار قرارهم يسبب صعوبات جمة. فالمعلمون الذين يعتقدون أنهم صانعو القرار ثم يعرفون فيما بعد أنه ليس من صنعهم سوف ينزعجون كثيراً. لا بل سوف يغضبون. ومن يستطيع لومهم؟ وسواءً أكانوا راضين بهذا أم لم يرضوا سوف يشعرون في نهاية المطاف بأنهم اعتادوا على ذلك وسوف يرضون.

القادة الحقيقيون يحظون باحترام الجميع ولا يداهنهم أحد. Lauri

وبالطبع لم يكن في نية المدير أن يفعل ذلك، فالمدير يحترم معلميه ويحاول التوصل إلى الإجماع في الرأي وقد ظن أنه من خلال إعطاء الفرصة للمعلمين ليقدموا مدخلاتهم في القرار سوف يشعرون أن لديهم السلطة والصلاحية. وكان افتراضه أن المعلمين سوف يتخذون القرار نفسه الذي سيتخذه هو، وأنهم سوف يصلون إلى فكرة القرار نفسها دون اللجوء إلى أي تراتبية في السلطة.

غير أن النزاع ينشأ عندما يشعر المعلمون أنهم قد أعطوا الترخيص اللازم لصنع القرار، لكنهم بالمحصلة توصلوا إلى استنتاج مختلف عما كان يتوقعه المدير أو يجده مقبولاً. فقد انسحب المدير من الترخيص الذي يعطي المعلمين صلاحية القرار، ويشعرون أن البساط قد سحب من تحتهم. والأمر الذي بدأ بجهد احتوائي من جانب المدير قد أعطى عكس النتائج المرجوة. المعلمون غاضبون، والأسوأ من ذلك، أنهم لم يعودوا يثقون بالمدير.

وهكذا صرت أتحدث عن هذا الأمر على أنه مشكلة «قراركم، قراري، قرارنا جميعاً». ففي المدرسة تكون القرارات ضمن واحد من هذه المجالات. فمن منظور المدير تعني عبارة «قراركم» تلك المسائل التي يقررها المعلمون، في حين تعني كلمة «قراري» تلك القرارات التي يتخذها المدير بمفرده، أما «قرارنا جميعاً» فتعني تلك التي يتم التوصل إليها جماعة أي المدير والمعلمون

يتعاونــون معــاً. وفي أغلب الأحيان يكــون الأمر واضحاً جليــاً بخصوص من يصنــع القرار المناسب. لكــن أغلب الأحيان لا تعنــي إطلاقاً في كل حين. بل توجــد أيضاً بعض المناطــق الرمادية حيث لا تكون القــرارات واضحة جداً. ففي مثل هذه الحالات يمكن للمعلمين أن يتخذوا القرار، ويمكن أيضاً للمدير أن يتخــذه أو ربمــا يمكن اتخاذ القرار بصورة جماعيــة. ومرة أخرى، أن ما يحــدث غالباً هو أنه من خلال الجهد الهــادف إلى تجاوز التراتبية الهرمية وتعزيــز فلسفة «نحــن جميعاً فريق واحد» قد يكون المــدراء بعيدين جداً عن الوضوح وبشكل مسبق بخصوص من الذي يتخذ القرار بموضوع معين.

لكن هــذه المعضلة المتمثلة بـ«قراركم، قراري أنا، قرارنا جميعاً» وبرغم كونهــا معضلــة تقتضي البراعة والدهاء ويمكن اجتنابهــا في الأعم الأغلب مــن الأحيان عندمــا يوضح المدراء موقفهــم بخصوص: مــن المسؤول عن القــرار؟! ولغرض تشجيع هذا التفاهم؛ وجدت أنه مــن المجدي استخدام مصطلــح «قراركــم، قراري، قرارنــا جميعاً» مــع المدرســين في مدرستي. وعندمــا أفعل ذلك، فإنني أستخدمه لتوضيح قضية معينة، ولأبلغ الآخرين كيــف أني أحاول اتقــاء أي نزعة قد تمنعني من الإيضــاح كما ينبغي. ففي بعض الأحيان قد أقول في اجتماع إحدى اللجان: «إن القرار (قراركم) وأي قــرار تتخذونه سأوافــق عليه». أو ربما أقول: «أريــد أن أسمع آراءكم ولكن اعلموا أن هذه القضية هي (قراري أنا) وأنا المسؤول عنها وسأتخذ القرار. ومع أنني بحاجة لأسمع مدخلاتكم لكن اعلموا مسبقاً أن هذا واجبي».

وقــد وجــدت أن المعلمين ينظــرون إلى هذا النوع مــن التواصل الواضح والصريــح نظرة الراحة والاطمئنــان. فهو يتيح لهم أن يعرفوا دورهم ومن ثــم تنخفض احتمــالات أن يشعروا بإضاعة الوقــت أو بخيبة الأمل إذا كان القــرار في نهاية المطاف على غــير ما يرغبون. ومن الناحيــة الإدارية فإن هذا النموذج يساعدني أيضاً لأنه يلزمني بأن أخطط مسبقاً وأفكر بأهمية المشاركة ونوعها ودرجتها. وعندئذ أستطيع أن أطلب إليهم تقديم المدخلات

حسب الحاجة. وبذلك أتفادى الوقوع في شرك طلب تقديم المدخلات؛ لأنني أريد الجميع أن يكونوا حاضرين، رغم كوني على علم مسبق بالقرار الذي أريد اتخاذه.

الدرس الثالث: كن منصفاً مع نفسك ومع الآخرين

القادة الحقيقيون يبحثون دوماً عن سبل للتحسين وهم لا يخشون البتة من وجود أشخاص يعرفون أكثر مما هم يعرفون. Nelly

توقف الخطيب للحظة فساد الصمت أرجاء القاعة التي غصت بجموع مديري المدارس المؤتمرين. كان الخطيب آدم Adam مديراً لمدرسة ثانوية، وقد أصاب في كلمته وتراً حساساً في أعماق كل واحد فينا، فذهلنا وغرقنا جميعاً في موجة من شرود الذهن والتأمل. كان موضوع خطابه «كيف أتدبر أمر التوتر في حياتي». وقد كان آدم واحداً من أربعة مديري مدارس يشكلون هيئة المؤتمر الخاص بمديري المدارس. وكنت أنا أحد المتحدثين في هذا المؤتمر، حيث كان الهدف نقل ما لدينا من معرفة وعلم في هذا المجال إلى المديرين الآخرين الذين يعدون 25 أو 30 مدير مدرسة. الخطباء الثلاثة الذين سبقوا آدم في الحديث، وأنا واحد منهم، قدموا للجمهور العلاج المعتاد في مثل هذه الحالات. قال أحدهم: إنه يستيقظ باكراً ويخرج للركض عدة مرات في الأسبوع، وتحدث الثاني عن تخصيص وقت للعائلة، أما أنا فقد قلت: إنني أحرص على أن يكون لدي وقت للقراءة والكتابة. أما الحضور، وقد كانوا جميعاً مهذبين على نحو غير معتاد من جماعة من المربين، أما آدم فقد كان هادئاً، صامتاً، يصيخ السمع بالرغم من افتقار الخطب إلى أي معلومات قد تساعد فعلاً في تدبر أمر التوتر والإجهاد. ثم جاء دور آدم للحديث.

وقال: «إنني أحاول فهم الفارق بين التفوق والكمال».

وبعد أن توقف لحظة عن الكلام تابع قوله: «لدينا مشكلة في مدرستي تتمثل في جعل الطلبة يعيدون صواني الغداء إلى أماكنها بعد أن ينتهوا من الطعام. وهذه قضية كبرى في نظري، و...» وهنا قوطعت كلمته بضحكات

خافتة ونظرات مستغربة، لكنه ضرب يده ساخطاً على الطاولة وقال: «هذه صفقـة كبرى!» رافعـاً صوته عاليـاً رداً منه على الحضـور. فساد الصمت والهدوء.

ثـم تابع كلمتـه بشيء من التحدي قائـلاً: «أتعلمـون؟ إن طلبتي جميعاً هـم من الأسر الثريـة، والغالبية العظمى منهم من البيض. أما الموظفون العاملون في الكافتريـا فهم جميعاً من السود وغالبيتهم من النسوة. لذلك فمـن المهم جـداً أن يتعلـم الطلبة الشعـور بالمسؤولية تجـاه الآخرين، وأن تنظيف المـرء مكانه جزء كبير الأهمية من تلك المسؤولية. أستطيع الآن أن أجعـل 90 إلى 95 بالمائة من الطلبة يعيدون صواني الطعام إلى أماكنها كل يـوم. وهذا أمر ممتاز. لكنني أريد الكمال. أريد كل طالب، أي 100 بالمائة من الطلبة، أن يعيد صواني الطعام لأماكنها. فهذا عين الصواب!».

وبـدا عليه شـيء من التردد لكنه تنفس عميقاً وقـال: «وقد تعلمت أنني مـن خلال محاولتي جعل 100 بالمائة من الطلبة يعيدون الصواني لأماكنها فإننـي لا أحول المدرسة إلى سجن وأجعل كل واحـد فيها يفقد عقله فقط، بـل أسبـب لنفسي قدراً من التوتر لا يكاد يصدق. لـذا فأنا أحاول أن أكون واقعياً. أحاول أن أعرف الفرق بين التفوق والكمال». وتوقف لحظة في حين ذهبـت أفكارنا جميعـاً إلى مدارسنا. لقد كانت الفكـرة التي تحدث عنها أكبر كثيراً من مجرد الحديث عن صواني الطعام في الكافتريا. كان في واقع الأمـر يتحدث عن ضرورة أن يكون كل واحد فينا واقعياً إزاء ما هو ممكن، وأن يضـع لنفسه أهدافاً تكون طموحة وفي الوقـت عينه قابلة للتحقق، وأن يـدرك، بل ويكون مسروراً حين يـرى الكأس مليئة لتسعة أعشارها بدلاً من أن يرى الجزء الفارغ الذي لا يشكل إلا عشراً واحداً منها.

يـا حسرتا، أجـدني أتقن فن الحديث والكتابة عـن تحقيق التوازن بين التفـوق والكمال أكثر من إتقـاني إنجاز ذلك. أستطيـع أن أجد مناسبات عديدة أكون فيها غير راض عن التميز والتفوق (حتى القبول بما هو «جيد»

لم يكن قط أحد خياراتي) بل لا أريد سوى الكمال، الذي كنت أريده سريعاً، بـل أسرع من أي شيء آخر. ولكن، بمثل هذه الذهنية لا يوجد كمال! وحتى لـو تحقق الكمال، تزداد التوقعات. ويصبح من السهل أن يتخذ المرء واحداً مـن الإنجازات ويجعله أحد التوقعات الروتينية. وهذا صحيح في كل صنف مـن أصناف العمل، وفي كل أمر على أبعد احتمـال. والأفراد الذين يتولون إدارة المدارس ليسـوا الوحيدين في هذه المشكلة. ومـع ذلك تبقى المدارس بـؤر التوتـر في البحث عن التميـز. ألسنا نحن من يقـول: إن هؤلاء الطلبة -وإن حققـوا التميز- فهم قادرون على فعل ما هو أفضل؟ وحتى لو لم نكن نسعى وراء الأفضل نحن دوماً نريد المزيد. في كل عام نضيف برامج جديدة ومناهج ومسؤوليات. وفي كل عام نحتفي بنجاحاتنا من خلال وضع أهداف أعلـى وأكثر للعام المقبل. وليس من خلال التلـذذ والاستمتاع بالإنجاز. ثم نتساءل: لماذا نجد مستوى التوتر في المدرسة مرتفعاً؟!

أحب أن أرى من يقومون بالأدوار القيادية يجعلون أنفسهم عرضة للانتقـاد ويظهـرون الجانب الإنساني من طبيعتهم. Anne

لقـد باتت عبارة «التميـز مقابل الكمال» عبارة شائعـة الاستعمال لدى الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية في مدرستي. وأمست هذه الكلمات الثلاث الطريقة المختصرة لنذكـر أنفسنا بأن نتوقف قليلاً ونتأمل في افتراضاتنا وأهدافنا. فمتى يصبح «الجيد» جيداً بما فيه الكفاية؟

فهذا الأمر موجود دوماً في المدارس لكنه أضحى أكثر بروزاً في عصرنا هذا الذي يمكن وصفه بأنه عصر الاختبارات ذات المعايير العالية والمساءلة أمـام الرأي العام. ففـي بعض المجالات لا ينبغي لنـا أن نرضى بـ«الجيد»، بينمـا في مجالات أخرى تُعَـدُّ درجة «حول المعدل» أمـراً مقبولاً مع الشكر. فنحـن جميعـاً، وبخاصة قادة المدارس، بحاجة لأن نتوقـف قليلاً ونسائل أنفسنا هل نحن عندمـا نسعى وراء الكمال ولا نقبل بالتميز والتفوق، نفعل ذلـك بحكمة وإدراك جيدين؟ التوتر عـادة يتحرك نحو الأدنى وما لم نكن صريحين وواعين فإن توقعاتنا التي تتزايد على الدوام سيكون لها أثر ضار يؤذينا ويؤذي من حولنا.

الدرس الرابع: كن شخصاً يصنع الفرق

بعد أن أمضيت بضع سنوات مديراً لأول مدرسة توليت إدارتها جاء من يسألني: «لماذا تريد أن تكون مديراً؟» فوجئت بالسؤال ووجدتني قد جف حلقي وتصبب العرق من جبهتي. كانت الساعة الرابعة والنصف من عصر يوم الخميس وكنت في القاعة أمام 30 أو 40 شخصاً من أولياء أمور الطلبة وعدد من أعضاء الهيئة التدريسية. لقد تقدمت بطلب للحصول على وظيفة جديدة، أن أكون مديراً لمدرسة New City. وكنت المرشح النهائي. وأثناء عملية الانتقاء كان علي أن أجيب عن عدد من الأسئلة في اجتماع لأولياء أمور الطلبة يعقد بعد انتهاء الدروس. كان أمامي العشرات من وجوه لا أعرفها. أشخاص يريدون أن يعرفوا المزيد عني، آباء سيصدرون الحكم حول ما إذا كانوا يوافقون على قيادتي لمدرسة يتعلم فيها أبناؤهم أم لا. كان الجو شبيهاً بمؤتمر صحفي، لكنه يخلو من عدسات الكاميرات وأضوائها. كنت بكل تأكيد في مأزق.

> القادة الحقيقيون يعرفون أي القرارات تتخذ من الأعلى للأدنى وأيها ينبغي أن تتخذه الجماعة.
> Lucie

وكان جوابي لذاك السؤال: «أريد أن أكون مدير مدرسة؛ لأنني أريد أن أكون قادراً على صنع الفرق في حياة الأطفال». وتوقفت قليلاً عن الكلام. لأستجمع ما يدور في ذهني، ثم تابعت قولي بقوة:

«كنت معلماً وأحببت عملي. لم أكن معلماً أتصف بالكمال. لكنني كنت أشعر بالرضا والعرفان بالجميل حين أشاهد الابتسامة على وجوه الطلبة، وحين أراهم يتعلمون ويفعلون أشياء كانوا يظنون استحالة فعلها. كنت أعود إلى منزلي في المساء أشعر بالتعب والإرهاق، لكنني أشعر بأن جهودي لم تكن هباءً». رأيت الابتسامة تعلو بعض وجوه الحاضرين، بينما أومأ الأساتذة الحاضرون برؤوسهم إيماءة التقدير والمشاركة الوجدانية.

وأضفت قائلاً: «وانقضت سنون عدة، ومع أنني لم أزل بعيداً عن الكمال، حدث إلا أنني ازددت قلقاً وكاد صبري ينفد. وأقولها صراحة: صرت أشعر بالإحباط، لقد عملت تحت إدارة أربعة مديرين كانوا جميعاً

جيدين، محبين، ومتعاطفين، لكنهم لم يدركوا كيف ينبغي أن يكون عمل المدرسة ووظيفتها وتنظيمها». عند هذه اللحظة لاحظت نظرات متسائلة وفاحصة في عيون الحاضرين.

وتابعت: «وأنا أقصد بقولي هذا أن أولئك المديرين كانوا أشخاصاً يحبون النظام والانضباط، ويعملون وفق جداول وبرامج معينة. وكانت تسير الأمور في المدارس سيراً حسناً. لكن هؤلاء المديرين لم يعيروا اهتماماً حقيقياً لي ولطريقتي في التعليم. فالمنهاج الدراسي والتعليم لم يكن لديهم من الأولويات. وطالما لم أسبب لهم أي مشكلة، وطالما لا توجد أمور سلوكية من الطلبة أو شكاوى من الأهل، وطالما أن الطلبة ينجحون في صفوفهم وفي الاختبارات الموحدة، فهم يتركونني وشأني. لم يبذلوا أي محاولة تجعلني أتعلم من الأساتذة القدامى والأكثر خبرة والأفضل. لم يفعلوا شيئاً يجعلني أتعاون مع معلمين جدد وأساعدهم. ولم يكن هذا الموقف اللامتدخل مقتصراً على المديرين، بل هكذا كان أيضاً موقف المعلمين الآخرين، وهذا أمر مخجل».

تحب هيئة التدريس أن ترى القائد لا يدير العمل فحسب، بل ويشارك أيضاً في مسؤولية إنجاز هذا العمل ـ Rich

كنت في إيقاع متواصل من الكلام، أتحدث عن أمر جعلني منفعلاً متقد العاطفة، وبإيماءة مني إلى الأساتذة الواقفين بين الحضور، قلت: «وهؤلاء، وبرغم كونهم من الجيدين الممتازين إلا أن بوسعهم أن يكونوا أفضل، وواجب مدير المدرسة أن يجعل هذا التحسن يحصل». وحانت مني التفاتة إلى معلم رأيته يبتسم، فأشار لي بإبهامه للأعلى. وأذكر أنني ابتهجت كثيراً عندما رأيت تلك الإيماءة.

في تلك اللحظة رفع أحد الحاضرين يده، وحين دعوته للكلام قال سائلاً: «أتريد أن تكون مدير منطقة تعليمية؟».

فأجبته بالنفي قائلاً: «ومع أن مدير المنطقة يؤثر في عدد أكبر من الطلبة، إلا أن تأثيره في الطالب الواحد (أو الطالبة الواحدة) أقل من ذلك كثيراً. وبالمقابل، إن للمعلمين التأثير الأكبر، إنما يكون هذا التأثير

في عـدد أقـل كثـيراً من الأطفــال. أما المديــر فلديه أفضل مــا في هذين العالمــين. وقد كان هكذا اعتقــادي قبل أن أصبح مديــراً، والآن، وبعد أن أمضيــت ثلاث سنوات في عملي الإداري هــذا فأنا أكثر قناعة مما مضى بأن هذا الدور هو المكان الذي منه أستطيع أن أصنع الفرق، أو إن هذا ما يبدو لي على الأقل».

واستمرت جلسة السؤال والجواب هذه لنحو 90 دقيقة. ولا أذكر الأسئلة الأخــرى التي وجهــت لي لكنني أعتقد أن إجاباتي كانــت جيدة لأنني فزت بالمنصــب. (لقد قبلــت هذا المنصــب ولا أزال فيه حتى اليــوم). لقد بقي جوابــي لذاك السؤال في ذاكرتي مع الأيام ولطالما فكرت به خلال السنوات الماضيــة. إن عمــل المدير ليســ بالعمل السهل لكنه عمــل يستطيع المرء من خلالــه أن يحدث فرقاً في حياة الأطفال، ومن ثم في العالم بأسره. ما زلت حتى يومي هــذا أعود للمنزل متعباً، وما زلت أشعــر بالإحباط إزاء أمرين اثنين معاً ـ الأشياء التي لا أستطيع السيطرة عليها، والأشياء التي أستطيع السيطرة عليها، ولكنني لا أفعل. وبرغم ذلك كله أعود إلى عملي كل صباح وأنا أشعر بالرضا عن دوري هذا.

غير أن هــذه القصة تختلف عن الدروس الأخــرى التي أقدمها في هذا الفصــل. ففي الأمثلة الأخــرى تعلمت من أخطائي. (أجــل لقد حاولت أن أتعلــم مــن أخطائي). أنا لم أرتكــب خطأ في هذا المثــال لكنها كانت قصة لهــا أهميتها عندي، ذلك أنها تذكرني دوماً بما يدعوني للبقاء في منصبي مديــراً للمدرســة بعد كل تلك السنــين. ومثلي مثل أي قائــد لمدرسة، كانت لي أيــام سيئة، وكانت لي أيضاً نجاحاتي. عملــت قليلاً في التعليم العالي، أدرِّس مادة إدارة المدرسة بالإضافة إلى إدارة وتدريس برنامج للإدارة غير الربحيــة. وقد سررت بهذه الأعمال جميعاً. ولكن ثمة شيء خاص تتميز به قيادة المدرسة، شيء يتعلق بصنع الفرق في حياة الطلبة والأساتذة. وعندما أشعر بالتعب، أو أحس بالإحباط ووهن العزيمة ـ وصدقوني فأنا حقاً أشعر

بالتعــب وأحس بالإحباط ووهن العزيمة ـ أعـود في ذاكرتي إلى ذاك الأب في «المؤتمر الصحفي» قبل سنوات عدة. فتلك الذكرى تذكرني دوماً بسبب مــا أقوم به من عمل، ولماذا أنا أستمتع به؟! فهذا الدرس هو أقوى الدروس جميعاً.



الفصل الثاني

تشجيع روح الزمالة والتعاون وتعزيزها

تأثـرت أفـكاري حـول الإشراف والقيـادة كثيراً بما كتبـه رولاند بارث Roland Barth. ففـي كتابه «تحسـين المدارس من الداخـل Improving Schools from Within» يؤكد بارث أن روح الزمالة والتعاون بين الأساتذة هي العامـل الأكثر أهمية في تقرير نجاح المدرسـة. والمنطق الضمني لهذه الـروح التعاونية بسيـط، وفي الوقت نفسه منطق قوي، فهـو يقول: إذا كان المـراد للطلبة أن يتطـوروا ويتعلموا، فالكبار في المدرسـة يجب أن يتطوروا ويتعلموا أيضاً. وقد كان لهذا المنطق أثر قوي وعميق في نفسي. عندما تنبض المدرسة بحياة تتميز بـروح الزمالة والتعاون، ينمو الإبداع ويزدهر وتزداد الحماسة، وكل معلم فيها يتحسن سنة بعد أخرى. وهذا مطلب نبيل ورفيع، لكنه ليس مطلباً غير معقول. فالزمالة والتعاون يملكان تلك القوة.

لم يكن عالم التعليم يوماً بحاجة لبيئة تشجع وتعزز النمو أكثر من حاجته اليـوم، لما يتسم بـه هذا العالم حالياً بالضغوط العاليـة. ازدادت التوقعات وتزايـدت المطالب بالمحاسبـة والمساءلة، وأصبحت الزمالـة والتعاون لدى المعلمـين أداة لا يمكن الاستغناء عنها لتطويـر الأساتذة وتكوين بيئة تدعم النمـو. ومع أن أنواع المهام والمناهج التربوية وطرائق التدريس الموجودة في المدارس تتباين تبايناً كبيراً فيما بينها ـ ابتداءً من اتباع آراء هيرش E. D. Hirsch إلى آراء هوارد غاردنر Howard Gardner، على سبيل المثال ـ تظل جودة المعلم العامل المفتاحـي لنجاح الطلبة مهما اختلفت البيئة التعليمية. ونتيجـة لذلك، وبصرف النظر عن بيان المهـام للمدرسة أو أفق تركيزها، فإنني لا أستطيع أن أتخيل مدرسة جيدة لا تكون فيها روح الزمالة والتعاون جزءاً أساساً ومهماً من ثقافتها.

روح الزمالــة والتعــاون تختلف عن كل من التجانســ العاطفي والتعاون برغــم كل تلــك الخواصــ المشتركة بــين هذه الألفــاظ حتى ليــكاد المرء لا يميز بينهــا. فالتجانس العاطفي موجود عندما يحصل الانسجام فيما بين الأفــراد، ويحب بعضهم بعضاً. وتظهر هذه الــروح بالابتسامات والضحك والاهتمام بحياة الآخر. والأشخاص الذين يسألون: «كيف كانت عطلة نهاية الأسبــوع؟» إنما يسألون هذا السؤال لأنهم يهتمون. فهذا النوع من التفاعل مفيــد جداً ذلك أننا جميعــاً نريد أن نستمتع بعملنا، وأن نعرف أن زملاءنا يهتمون بنا. ولا نستطيع أن نغض الطرف عن أهمية التجانس العاطفي لأن هــذا التجانس هــو الأساس الذي عليه تبنى روح الزمالــة والتعاون. والحق يقــال: إنه من العسير أن يتخيل المرء كيف يمكن أن تزدهر المدرسة وتحقق نجاحاتهــا دون وجــود روح الزمالــة والتعاون. لكن هذه الــروح نفسها غير كافيــة وحدها، فالأشخاص لا يعملون معــاً على نحو حسن كزملاء في عمل واحد لمجرد أنهم يستمتعون ويهتمون بالآخرين.

هذا العمل صعب جداً للمرء أن يفعله وحيداً. Tamala

وهنالــك أيضــاً أشياء كثيرة مشتركة بين التعــاون وروح الزمالة ذاتها. كلتا اللفظتين تدلان على بيئة يعمل فيها الناس معاً كزملاء ويستفيدون من علاقاتهــم. تعني كلمة التعاون العمل مــع الآخرين وأن يكون الأفراد زملاء في فريــق عمــل واحد وربمــا يحملون أفــكاراً مشتركة. لكنهــا لا تركز على التعلــم من الآخر والتعلم إلى جانب الآخر. وهــذا ما يميزها عن مصطلح روح الزمالة والتعاون collegiality.

غــير أن روح التعاون والزمالة عند بــارث Barth تتضمن أربعة مكونات خاصة بالمدارس وهي: المعلمــون يتحدثون فيما بينهم عن الطلبة، المعلمون يتحدثون فيما بينهم عــن المنهاج الدراسي، المعلمون يشاهد بعضهم بعضاً في عملهــم التعليمي، والمعلمون يعلّم بعضهم بعضاً. لكن أنموذج بارث هذا، وبرغم مــا يتضمنه من تفاصيل ومكونات وقــوة، لا يتطرق صراحة لعلاقة الزمالــة الجوهرية بين الإداريين والمعلمين. ولهذا السبب فإني أضيف بعداً أو مكونــاً خامســاً لروح الزمالــة والتعاون هذه ألا وهو المعلمــون والإداريون يتعلمون معاً.

الجديــر بالذكــر أن هذه التفاعــلات في إطار الزمالــة والتعاون تشجع التأمــل والحــوار، فيصبح العرف السائد ثقافة من نــوع خاص يجد الناس فيها أنفسهم يتعلمون من زملائهم ومعهم ويعلمونهم في الوقت عينه. ولكن كيفيــة ظهور هذه الروح علــى أرض الواقع تختلف بحســب البيئة التعليمية وسياقهــا، ومع ذلك تنطبق بعض السمات العامة لها علــى المواقف كافة. يوضــح الشكل رقــم (1) في الصفحة الآتية توصيفــاً موجزاً لكل واحد من هذه المكونات التي تحدثنا عنها لروح الزمالة والتعاون.

البحث عن وسائل للوصول إلى روح الزمالة والتعاون

يقول لاوتسو Lao-Tzu: «رحلة الألف ميل لا بد وأن تبدأ بخطوة واحدة». ومن هنا لا يسعنا إلا أن نقول: إن بيئة يعمل فيها المعلمون والإداريون كزملاء ـ وهي بيئة يشعر فيها كل معلم بالتطور – لا يمكن أن تصبح واقعاً معاشاً بسرعــة وسهولة. وإيجــاد مثل هذه البيئة يتطلب الرؤيــة والطاقة والمثابرة مــن جانب قائد المدرســة. وتوجد بعض المقاربات التي مــن شأنها أن تزيد من احتمالات وسرعة نشوء بيئة تسود فيها روح التعاون والزمالة. فيما يلي بعض الإستراتيجيات التي تساعد القادة الذيــن لديهم الرغبة في تشجيع الزمالة والتعاون في مدارسهم.

تشكيل جماعة الكتاب

الطريقة السهلة جداً للبدء بتطوير روح الزمالة والتعاون تتمثل بتشكيل جماعة الكتاب. وينبغي أن تجتمع هذه الجماعة طوعياً قبل أو بعد المدرسة أو ربما في المساء. مدير المدرسة هو الذي يشكلها وهو الذي يسهل لها عقد اجتماعهــا الأول، وبعد ذلك يتناوب الأعضــاء في الاضطلاع بالمسؤوليات. وســواءً تنــاول الأعضــاء في اجتماعاتهم قــراءة كتاب مثل كتــاب «الذكاء العاطفــي Emotional Intelligence» أو مقالة نشرت في أحدث عدد لمجلة Educational Leadership أو مجلة Education Week، فإنهم سيجدون الكثــير مما يمكــن كسبه مــن المشاركــة في مناقشات وهــم جالسون حول الطاولة أو على الأريكة.

الشكل رقم (1)

المكونات الخمسة لروح الزمالة والتعاون

1- المعلمون يتحدثون فيما بينهم عن الطلبة

- يناقشون قدرات الطلبة.
- يناقشون ما يلاحظونه من تغير عند الطلبة مع مرور الزمن.
- التعرف على أوجه الشبه وأوجه المفارقة في أداء الطلبة إن اختلفت البيئات.
- يناقشون كيف يتعاملون مع الأهل لمساعدة الطلبة أثناء نموهم وتطورهم.

2ـ المعلمون يتحدثون فيما بينهم عن المنهاج

- تطوير المنهاج.
- مراجعة المنهاج.
- إعادة النظر في المنهاج.
- المواءمة بين المنهاج والمعايير.
- تطبيقات نظرية الذكاء المتعدد في المنهاج.
- دمج المنهاج من خلال تعليم الأفكار.
- وضع تصميم لأدوات التقييم بحيث تقيّم وتعلّم معاً.
- التحدث حول أصول التدريس.

3- المعلمون يشاهد بعضهم بعضاً وهم يعلّمون

- يسألون أسئلة تجعل المعلم الذي يشاهدونه يفكر ويتأمل.
- يقدمون معلومات راجعة إيجابية تساعد في نمو وتطور المعلم.
- يقدمون معلومات راجعة سلبية تساعد في نمو وتطور المعلم.
- تبادل الآراء من خلال مشاهدة بعضهم بعضاً وهم يدرسون.

4ـ المعلمون يعلم بعضهم بعضاً

- تبادل الخبرات حول المنهاج وأصول التدريس وتطور الطفل.
- تبادل المعرفة حول المنهاج.
- تبادل المعرفة والوعي من خلال القراءات.
- تبادل التحاليل حول أُسَر الطلبة
- تبادل الحديث حول ما تم تعلمه من خلال حضور الندوات والمؤتمرات.

5ـ المعلمون والإداريون يتعلمون معاً

- التحدث حول فلسفة التعليم ورؤية المدرسة.
- مراجعة وجهات النظر والأهداف المشتركة.
- التعاطي مع قضايا ومشكلات بأسلوب التعاون والزمالة.
- مناقشة اختلاف رؤية الأفراد للأمور بسبب أدوارهم المهنية.
- التعاون معاً في لجان المدرسين والجماعات المشكلة لأغراض خاصة للتأمل بما مضى والتخطيط لما هو آت.

(المكونات 1 – 4 مقتبسة بتصرف من بارث (Barth (1990))

من الطبيعي أن زيادة أعداد المشاركين هو الأفضل ولكن إن بدأت هذه الجماعة بأربعة أو خمسة أعضاء ومع مرور الزمن، فسوف يزداد عدد المشاركين عندما يتبادلون الحديث عن الأشياء التي تعلموها، وعندما يجدون المتعة في المناقشات -وبما أن الاشتراك في هذه الجماعة طوعي- فسوف نجد عدداً لا بأس به من أولئك الذين لا يستطيعون أو لا يودون الحضور. ولا بأس في ذلك. إن كنت تفضل انتظار الجميع ليكونوا في المركب فلن تبدأ الرحلة إطلاقاً. ويكفي أن تقوم جماعة صغيرة من المعلمين هم نواة هذه الجماعة بإذاعة الخبر حول إيجابيات هذا الأمر لإقناع الآخرين بالانضمام.

نحن معاً نشكل جماعة للمعرفة والخبرات التي تمتد إلى ما هو أبعد مما يمكن لكل واحد فينا أن يصل إليه وحده. ـ Ben

إن حضور مدير المدرسة لهذه الاجتماعات ليس خياراً. بل يجب أن يكون موجوداً في الجلسات وأن يشارك في الحوار. ينبغي أن يكون واحداً من الزملاء يتعلم من هذه المناقشات وليس إدارياً يراقب ويشاهد. فهذا الأمر يهيئ لمناقشات وسجالات مستقبلية. والحق يقال: إن العلاقات التي تتطور جراء هذه التفاعلات داخل جماعة الكتاب تسهل على المشاركين التحدث طوال العام الدراسي حول القضايا والمواضيع التي هي محل نزاع، سواءً كان ذلك في حجرة المدرسين أو عند اجتماع المدرسين.

وقد عملنا نحن في في مدرسة نيوسيتي New City على تشكيل جماعات الكتاب منذ سنوات عدة، وفي كل صيف تقريباً وفي معظم الأحيان أثناء العام الدراسي. وقد قرأت هذه الجماعات الكتب التالية وناقشت مضمونها:

– Frames of Mind,

– The Unschooled Mind,

– Emotional Intelligence,

– Warriors Don't Cry,

– I Know Why the Caged Bird Sings,

– White Teacher,

– Why are all the Black Kids Sitting Together in the Cafeteria?

- Daughters,

– Boys and Girls Learn Differently,

– A Mind at a Time,

– The No.1 Ladies Detective Agency.

وكان عدد قليل من المعلمين يشاركون دوماً في هذه المطالعات والمناقشات، في حين كان الآخرون يفضلون المشاركة بحسب الكتاب الذي يطرح للمناقشة، أو بحسب ما يجدون من أشياء تحدث في حياتهم في تلك اللحظة. وتقديم الطعام يجعل قراءة الكتاب أكثر متعة.

جعل روح الزمالة والتعاون هدفاً

إن العمل على تأسيس ودعم روح الزمالة والتعاون يجب أن يكون الهدف المعلن لمدير المدرسة، وذلك اعتماداً على مهارات المعلم وخبرته. وكيف لا يمكن أن تكون كذلك إذا أخذنا في الاعتبار أهمية تعلم الكبار في إطار الزمالة لتعلم الطلبة؟ وعلى سبيل المثال، يستطيع القائد أن يركز جهود المعلم وطاقاته من خلال مساعدته في وضع هدف التعاون مع الآخرين والتعلم منهم. وبالطبع سوف تعمل إستراتيجيات معينة يتم وضعها خصيصاً لهذا الغرض على تأطير جهود المعلم. فقد يوافق المعلم على قيادة لجنة من هيئة المدرسين ويساعد في تشكيل جماعة الكتاب أو قد يسهم في تسهيل تطوير المنهاج لمستوى صف معين أو لقسم أكاديمي. أو ربما يعمل المعلم مدرباً لمعلم جديد أو لمعلم جاء مؤخراً إلى المدرسة. وربما يقرر المعلم أن يلعب دوراً قيادياً ضمن فريق عمل على مستوى الصف أو القسم. فما لم تصبح روح الزمالة والتعاون هذه جزءاً من أهداف محددة

فسوف تبقى مجرد كلام، شيئاً يجري الحديث عنه كثيراً ولكن لا يخرج إلى حيز الواقع.

تطوير المنهاج كزملاء

يقال: «إن أفضل طريقة لتعلم شيء ما هي أن تعلّمه» ومن هنا فإن الوسيلة الأفضل لمعرفة وفهم المنهاج الدراسي تكمن في وضعه وتطويره. والمعلمون في معظمهم لم يختاروا مهنة التعليم لأنهم يريدون أن يصبحوا ممثلين يقرؤون سيناريو كتبه الآخرون. لقد اختاروا مهنة التعليم لأنهم يحبون أن يتعلموا ويعلموا، ولأنهم يجدون المتعة في التعامل مع الأطفال، وأرادوا أن يستخدموا ما لديهم من إبداع وطاقة لكي يصنعوا الفرق في حياة الطلبة. وأفضل المناهج قد تصبح في حال أفضل على يد المعلمين والمربين الذين يكيفون المادة لتصبح ملائمة للصفوف التي يدرسونها وللطلبة الذين يدرسونهم في ذاك العام الدراسي.

يمكن لغرفة الصف أن تبدو مشابهة للكهف ما لم تكن لدى المعلمين الفرصة للتعاون معاً وللتعاطف معاً وللتأمل معاً. فالتعليم في معظمه تفاعل إنساني، وأن ذاك «النوع الأخر» للتفاعل، أي تفاعل الكبار للكبار أمر عظيم الأهمية لشعور المعلم بالكليانية. Kathy

الاجتماع لتبادل الآراء

اجتماعات الهيئة التدريسية (التي سوف نناقشها في الفصل الثامن) يجب أن تكون مناسبة يتعلم فيها الجميع وليس مجرد مناسبات يستمع فيها الجميع. فهذه اللقاءات تشكل فرصة عظيمة للمعلمين ليتبادلوا الرأي حول أسلوب أو منهج جديد، ويحكي كل واحد منهم عن تجاربه في ورشة عمل، أو ليتحدثوا عن طريقة جديدة لتقييم درجة نمو الطالب. والمؤسف أن المعلمين في معظم الأحيان لا يرغبون ذلك، لأنهم يرون أن الحديث عن نجاح يحققونه أمام الملأ يعد شكلاً للتباهي. ولكن إذا كان تبادل الحديث جزءاً من اجتماعات المعلمين فسوف يدرك المعلمون أن هذا الأمر هو شيء يفعله الجميع. وليس ترويجاً للذات. وعندما يحصل هذا الأمر تصبح اجتماعات المدرسين جلسات تعلم مثمرة.

وعندمـا يقبل الجميع بمبدأ تداول الحديث عـن النجاحات يصبح من السهل أيضاً تبادل الحديـث عن الإخفاقات. إنه لأمر طبيعي جداً أن ينأى المـرء بنفسه عن الحديـث عن الأخطاء والإخفاقات. لكـن فعل ذلك مفيد جـداً. فالحديث عن الأخطـاء وتبادل الرأي حولها يخلـق بيئة يستطيع كل مـن فيها أن يتعلم مـن أخطاء الآخر. وعلاوة على ذلـك فإن الحديث عن الإخفاقـات إن جـرى بشكل جيد واكتنفه شيء من المـرح والدعم يمكن أن يقرب الأساتذة من بعضهم أكثر فأكثر.

لتكن روح الزمالة والتعاون سائدة عند تقييم المعلمين

إذا كنـا نثمـن مـا نقيس، فـإن دور المعلم كواحد من الزمـلاء يجب أن يؤخذ في نظر الاعتبار عند إجراء التقييم في نهاية العام. والحق يقال، إذا عرف المعلمون أن روح الزمالة والتعاون هي شيء سوف ينظر إليه بإيجابية - ابتداءً من اللجان التي شاركوا فيها وحتى المدخلات التي قدموها وانتهاءً بذكـر أدوارهـم في مساعدة الآخرين على النمو - فـإن ذلك سيصنع فرقاً في مواقفهم وأفعالهم. ونحن لا نقصد بقولنا هذا إن المعلمين سوف يعملون كزملاء فقط لأن ذلك سوف يسجل في التقييم السنوي لهم. ولكن المقصود بذلـك أن تضمين هذه الزمالة والتعـاون في التقارير السنوية يذكر الجميع أن هـذا المجال هو على جانب كبير من الأهمية وأنه يجعل إنفاق الطاقة في سبيل تطويره أمراً مشروعاً.

وحتـى لو لم تكن المدرسة تملك الرغبة أو حرية التصرف في استخدام الراتب الذي يدفع لقاء الأداء وربط أنشطة الزمالة والتعاون بالتعويضات، أنظـر إلى الأثـر الذي تتركه القصـة التالية في نفس آيريـن جونز Irene Jones عندما تتلقى التقييم السنوي لأعمالها: «ينبغي توجيه الثناء لآيرين علـى جهودها التـي بذلتها نحو زميلـة جديدة. لقد قـادت بالقدوة، دعت زميلتهـا لتشاهدها وهي تعلـم ولتنتقدها. وقادت أيضـاً من خلال إعمال الفكـر والاجتماع بعـد انتهاء الحصـص الدراسية وبشـكل دوري ومنظم

لتتحـدث مـع زميلتها حول القضايـا كلها كبيرها وصغيرهـا. وقد أمضت هـذه الزميلة الجديدة سنة أولى ممتـازة في مدرستنا، وأنا على يقين بأن مهـارات آيريـن وطاقاتهـا كانت عنصـراً أساساً في هذا النجـاح». ولكن لا يجـب أن تكون روح الزمالـة والتعاون كل ما يتطرق لـه التقييم السنوي لأعمالها، بالطبع، ذلك أن هذه الزمالة لا تعكس إلا جزءاً واحداً فقط من دورهـا كمعلمة في هذه المدرسة. وهـو جزء مهم بل وكبير الأهمية في حياة المرء المهنية ولا يجوز إهماله.

إشراك المعلمين في عملية التوظيف

إن إشـراك المعلمـين في توظيـف زملاء جـدد طريقة ممتـازة لتطوير وترسيخ روح الزمالة والتعاون. وبداية نقول: إنه من المناسب جداً للمعلمين أن تكـون لهم بعض المدخلات في تقرير مع من سـوف يتعاونون. وثانياً: إن المشاركـة في عمليـة توظيف أناسـ جدد هي في الوقت عينـه منتدى عظيم الأهمية للتأمل والنمو. وإذا تجاوزنا الاعتبار حول ما إذا كانت خبرة جوان Juan أكـثر أهميـة من حماسة المرشحـة جانيل Janel، فـإن الحوار الذي يجـري أثناء عمليـة التوظيف يجبر المعلمين علـى الحديث عما هو مهم في التعليـم، وما هـو الشيء الذي تحتاجـه المدرسة أو الصـف أو القسم، وما هي عناصر التعليم الجيد. وأخيراً ولأن المرشحين يلتقون بزملاء المستقبل وبالمديـر أثناء عملية التوظيف، فإن المقابلة تصبح محطة الدخول لتحديد من سيكون الزميل الأقدم ومن هو الزميل المدرب لهذا الموظف الجديد.

والمعلمـون في مدرسة نيوستـي New City يشاركون في جميع القرارات المتعلقـة بالتوظيف. وبالطبع أقوم أنا عادة بإجـراء الاختبار الأولي بهدف تقليصـ عدد المرشحـين إلى اثنـين أو ثلاثة. وفي هذه المرحلـة ينضم إلي أعضاء الفريق المحتمل (وغالباً معلم واحد أو اثنان من الصفوف المجاورة) لإجـراء المقابلة الجماعية وأنـا الذي يفتتح النقاش قائـلاً: «لنفترض أننا لم نقـرأ سيرتك الذاتيـة، حدثنا عن نفسك». بعدئذ أشـرف وأراقب وأدع

المعلمـين يطرحون الأسئلـة على المرشح. وبعد هذه المقابـلات، أتناقش مع المعلمـين كزملاء قبل أن نقـرر أي المرشحين هو الأفضل. وهذه المناقشات، وعلى نحو ثابت لا يتغـير، تتناول الخواص والمهارات التعليمية التي نريدها لتكـون متوافقة أو داعمة للمعلمين القائمين على رأس عملهم في مدرستنا. إضافـة لذلـك فإننا ندرس أيضاً مجال الخـبرات الحياتية عند المرشحين والتي تجعلهم معلمين أكثر فاعلية في فريق عملنا. فهذه المناقشات تعد أداة رائعة وممتازة لتشجيع المعلمين على التفكير والتأمل.

يتعلم الأطفال كيف يلعبون ضمن فريق من خلال مشاهدتهم للاعبين في الفريق. Debbie

ولكـن، قبـل حضـور هـذه المقابلـة الجماعية أوضـح للمعلمـين الذين سيشاركـون في المقابلـة بأنتـي أستطيع أن أعترض واستخـدم حق النقض (الفيتـو) ضد تعيـين أي معلم يعتقـدون بأنه المرشح الأفضـل. وفي الوقت عينـه أخبرهـم بأنني لا أستطيـع أن أوظف شخصـاً إلا إذا كانوا هم على استعـداد للتعاون معـه. وهذا يعني أن توظيف معلـم جديد هو قرار يتخذه الزملاء بروح التعاون والزمالة. وبعد المقابلة قد يجد المعلمون أحياناً بعض المشقـة في اتخاذ القرار بسبب التردد أو ربما لنقص بعض المعلومات. فقد يقولـون -على سبيل المثال: «لسـت واثقاً أنني أعرفه جيداً» أو ربما يقولون: «أود أن أسمع المزيد عن مقاربته للتعليم». وعندما يحدث هذا الأمر أعطي المعلمـين فرصة لدعوة هذا المرشح إلى اجتمـاع يعقد في المدرسة أو لتناول الغداء دون وجود الإداري. وأولاً وأخيراً لا توجد طريقة يقررون فيها ما إذا كانـوا سيتعاونون معاً أفضل من إشراكهم جميعاً في مناقشات مطولة تعقد أثناء تناول الغداء أو في حديث حول التربية والتعليم يتم في غرفة الصف. ولكـن قبل أن يحصـل هذا اللقاء أوضح لهم إنني سأكـون مسروراً لو أنني قبلـت بهـذا المرشح لوظيفة التعليـم لكن القرار قرارهـم. (وبالطبع أنا لا أتيح لهم فرصة هذا اللقاء إلا إذا كنت راضياً عن هذا المرشح).

وفي كل مـرة يلتقي فيها المعلمون من مدرستي مع مرشح ما على انفراد بعد المقابلة الأولى يكون اللقـاء مثمراً. ففي أغلب الأحوال يخرجون بتفهم

أفضل لهذا المرشح ويشعرون بحماس إزاء مجيء هذا المعلم أو المعلمة ليكون ضمن فريق العمل. بعد ذلك، أتابع الموضوع وأعرض المنصب على المرشح. وفي بعض الأحيان يعود المعلمون ولديهم إحساس بأن المرشح ليس جيداً، لكنهم يعبرون عن تقديرهم للفرصة التي أتيحت لهم للحصول على معلومات أولية. وهم دائماً يأتون إلي يعربون عن شكرهم وامتنانهم لتلك الفرصة التي أتاحت لهم التعرف على زميل محتمل، ولأن يكون لهم نصيب في تقديم مدخلات قوية في عملية التوظيف. إن المشاركة في مسؤولية التوظيف تزيد من احتمالات أن يكون لديك انسجام بين أعضاء الهيئة التدريسية لديك. وهذا أمر له أهميته الخاصة في بيئة تتسم بروح الزمالة والتعاون. كما أن المشاركة في عملية التوظيف طريقة ممتازة جداً لكي تبين للمعلمين أنك تثق بهم. إضافة لذلك فإن المعلمين المحتملين يتلقون رسالة قوية جداً حول الثقة وحول نوع المدرسة التي يتمنون العمل فيها.

هذا وقد وقعت الأحداث الآتية خلال الصيف المنصرم. قمت وفريق من المعلمين بمقابلة إحدى المرشحات، وكان واضحاً أن لديها خبرات غنية ومواهب عديدة. لكن الشيء الذي لم يكن واضحاً لدى زملائنا المحتملين ــ ولها أيضاً ــ هو جودة «انسجامها» مع الفريق. فما مدى جودة عملها ضمن فريق عمل مكون من أربعة أفراد؟ وبعد المقابلة تساءل المعلمون حول استعدادها لتقبل أفكارهم وإلى أي مدى سوف تحترم ما عملوا على بنائه. وعندما تحدثت إلى هذه المرشحة تبين لي أن لديها مثل هذه الأسئلة عينها. وكانت تتساءل عما إذا كان هذا الفريق سوف يبدي انفتاحاً على أفكارها. ووافق الجميع على أنه من العسير إجراء تقييم لشيء لم يتبلور بعد مثل المقدرة على العمل ضمن فريق من خلال مقابلة قصيرة. لهذا أجابت المرشحة والمعلمون على السواء بالسرور عندما اقترحت عليهم زيارة أخرى أطول زمناً وبعيدة عن الرسميات. فالتقوا في إحدى غرف الصف ولم أكن موجوداً. وكانت النهاية حسنة، إذ اتفق المعلمون والمرشحة على وجود انسجام جيد. وبالطبع كان مقدراً أن تكون نهاية القصة سعيدة.

وفي كلتا الحالتين يكون أبطال القصة قد حصلوا على معلومات مهمة جداً، وكل واحد منهم قد لعب دوراً مهماً في هذه العملية.

ولكن ثمة تحذير ينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار حين إشراك المعلمين بحميمية في عملية التوظيف ألا وهو التحذير الآتي: نحن جميعاً نميل لرؤية الجانب الحسن في الأشخاص وننجذب نحو من يذكروننا بأنفسنا. ونجد هذه النزعة ظاهرة وحقيقية عندما نفكر بمن سيكونون زملاء لنا في العمل أو أعضاء في فريق عملنا. ونتيجة لذلك، فإنه من الطبيعي جداً للمعلمين أن يرغبوا العمل مع آخرين يشاطرونهم مواقفهم وقيمهم. وهذا التشابه يمكن له بكل تأكيد أن يقلل من احتمالات حصول نزاع، وأن يزيد من احتمالات حصول علاقات زمالة قد تؤدي في نهاية المطاف إلى تلك الروح من الزمالة والتعاون التي ننشدها. غير أننا يجب أن نعلم جيداً أن فريق المعلمين لا ينبغي له أن يكرر نفسه أثناء عملية التوظيف. فالميل نحو اختيار أشخاص مشابهين لنا قد يؤدي إلى صعوبة تحقيق التنوع في الهيئة التدريسية، وسيجعل من العسير مجيء شخص يستطيع أن يقدم وجهة نظره الخاصة المختلفة. وقد وجدت أن الطريقة الأفضل للتعاطي مع هذه النزعة أن أحدّث المعلمين بها قبل بدء عملية التوظيف. فيصبح هذا الموضوع جزءاً من نقاش أكثر تنوعاً حول الصفات التي نريدها في زميل جديد.

لا توجد قوة تعمل على التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في المدرسة ومن ثم الطلبة وتعلمهم أكبر من الزمالة والتعاون، وبدون هذه الزمالة نعمل في فراغ، وحيدين في تفكيرنا. Kethleen

إبداع حالات تطبيقية تكشف المستتر

أشياء كثيرة يمكن للمرء أن يتعلمها حول المرشح للعمل في المدرسة من طلب التعيين إذا كان ذلك هو الهدف من هذا الطلب. ولأن الثقافات المدرسية تختلف من مدرسة إلى أخرى فإن الانسجام بين المرشح والمدرسة — والأنسب القول بين المرشح والهيئة التعليمية في المدرسة - أمر أساس وجوهري. ولا يكفي أن نقول: إن المرشح لديه الشهادة والخبرة المطلوبتين، بالرغم من كونهما ضروريتين. إذ ينبغي أن نستخدم طلب التعيين كخطوة أولى تمكن المرشح من كشف ما لديه من فلسفة تعليمية ونظرة عالمية.

لذا ينبغي أن يكون لكل مدرسة الخيار في وضع أنموذجها الخاص لطلبات التوظيف، بالإضافة إلى ما تشترطه المنطقة التعليمية. وينبغي أن تعكس هذه الطلبات المهام التي تنهض بها المدرسة واحتياجاتها. ومن أجل الحضور للمقابلة في مدرسة معينة يتعين على المرشحين أن يقدموا طلبات التعيين الخاصة بعد أن يقدموا طلباتهم العامة وتدرس تلك الطلبات على مستوى المنطقة.

إذا أريد لثقافة التعليم أن تتغير حقاً، فينبغي وضع حد لتلك الممارسات المتمثلة بدخول المعلم غرفة الصف وإغلاق الباب خلفه منعاً لدخول أشخاص آخرين من الكبار. Mike

ونحن في مدرسة نيوستي New City نطلب من المتقدمين للعمل أن يقدموا رسالة غطاء مع السيرة الذاتية، وأن يذكروا أسماء الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم، وأن يقدموا أيضاً معلومات تسمح لنا بإجراء التدقيق في السجل الجزائي وبإتمام المعلومات اللازمة في نموذج طلب التوظيف. وحيث أن لدينا مهام مدرسية معينة وفلسفة تعليمية خاصة فإننا نسأل أيضاً أسئلة لها علاقة بالذكاء المتعدد multiple intelligences ودور الذكاء الشخصي (المعروف أيضاً باسم الذكاء العاطفي emotional intelligence أو EQ) وكذلك التنوع. ونتيجة لذلك فإن طلب التوظيف في مدرستنا الموضح في الملحق (آ)، يطلب إلى المتقدمين الإجابة عن ثلاثة أسئلة، هي:

1ـ هل ثمة فرق بين النجاح في المدرسة والنجاح في الحياة؟

2ـ صف لنا -كما ترى ذلك مناسباً تنموياً للفئة العمرية من الطلبة الذين تود أن تعلمهم- أي القضايا في التنوع الإنساني هي المهمة وكيف ينبغي التعاطي معها؟

3ـ ما الكتاب، أو العمل الفني، الذي كان له أكبر الأثر في نفسك؟

وكما تلاحظون، إن قراءة هذه الإجابات تساعدنا في التعرف على شخصية طالب الوظيفة وتمكننا من البدء في إصدار حكم حول ما إذا كان هو الشخص المناسب والمنسجم مع مهامنا وفريقنا التعليمي. وفي

مرات عديدة تصبح إجابات المرشح عنواناً لبعض الأسئلة والمناقشة أثناء المقابلة الجماعية.

ومع أن هذه الأسئلة تقدم لنا معلومات تكشف لنا معتقدات هذا الشخص، فإن طريقة المرشح في الإجابة ضمن ذاك الحقل المخصص لإجابته على الوجه الأمامي لطلب التوظيف تعطينا المزيد من المعلومات (انظر الملحق (آ)). والتوجيهات المبينة في الطلب ترشد المرشح إلى «استخدم المساحة كما تشاء، وكطريقة أخرى لتخبرنا أو لتبين لنا شيئاً عن نفسك. تكلم عما يجول بخاطرك. كن مبدعاً، وكن مرحاً، وكن مغامراً. وكن جاداً. أنت تقرر». فالاحتمالات لإملاء هذه المساحة لا نهاية لها.

قد يستخدم المرشحون هذه المساحة لكتابة قصائد شعرية، أو ليذكروا بعض الأقوال المأثورة، أو لإبداء تصريحات (وهذه كلها بخط يدهم!). وفي بعض الأحيان يضعون ملصقات لصور ضوئية أو رسوماً رسموها بأنفسهم. وفي أحيان أخرى قد يلصقون على هذا الطلب أشياء ثلاثية الأبعاد. وإضافة لما تقدم ترسل إلى كل مرشح ورقة إضافية مرفقة بطلب التوظيف تتحدث عن روح الزمالة والتعاون، وتوضح لماذا نحن نعدّ هذه الروح التعاونية على جانب كبير من الأهمية وتتحدث أيضاً عن الفرص المتاحة للمعلمين في مدرستنا New City لكي يتعلموا معاً، إذ أنه لأمر كبير الأهمية أن يرى المعلمون الذين يحتمل أن ينضموا إلى مدرستنا اهتمامنا بروح الزمالة والتعاون وأن يرغبوا بالعمل في بيئة لها هذه الاحتمالات.

تثمين الذكاء العاطفي

ذكرت آنفاً أن روح الزمالة والتعاون تبنى على التناغم والانسجام والتعاطف. وهذا يعني أنه يتعين على القادة أن يوجدوا في المدرسة مناخاً يجعل كل فرد فيها يشعر بالانسجام مع الآخرين. والإستراتيجيات المطلوبة في هذا الصدد تتراوح من البسيطة ـ تناول الطعام في حجرة المعلمين لإغراء الجميع بالقدوم والتحدث ـ إلى المعقدة ـ أي حض المعلمين

ونصحهم على العمل لتطوير ذكائهم العاطفي(emotional intelligence EQ). وتطويـر هذا الذكاء (أو الذكاء الشخصي) أمر بالغ الأهمية، ذلك أن البيئة المتميزة بروح الزمالة والتعاون تقتضي من المعلمين أن يعملوا معاً بتعـاون أشد وثوقـاً مما هو الحال عليه غالبـاً في المدارس. فالمعلمون يجب أن يكونـوا ماهرين في إعطـاء وتلقي المعلومات الراجعة من وإلى زملائهم. وقـد يكون هذا الأمر صعباً، فالمعلمـون أنفسهم الذين يبرعون في التواصل مع الطلبة وما في ذلك من صبر وأناة قد لا يتقنون فن التواصل مع الكبار. لذلك ينبغي على القادة أن يؤكدوا على ضرورة تحسين التواصل بين الكبار، وهذا ما سوف أبحثه في الفصلين السابع والثامن.

من خلال التعاون والمحادثة نستطيع أن يعلّم كل واحد فينا الآخر أشياء كثيرة. فكل واحد منا مكتبة زاخرة بالمعلومات والخبرات والنصائح المفيدة. Rachel

وإلى جانـب ذلـك ينبغي على الإداريـين أن يجعلوا العمـل على تحسين التواصـل الشخصـي مـع الكبار يتصـدر أولوياتهـم. والقائـد -في أبسط تعبير- يجب أن يشكل العلاقات التي تؤول إلى بناء فريق العمل. وهذا أمر ينطبـق على أي بيئة مهما كانـت، لكنه ينطبق على وجه الخصوص في بيئة تسودها روح الزمالة والتعاون. وقد أوضح هذه الفكرة جيداً نوهريا وجويس وروبنسـون (2003) Nohria, Joyce، Robinson في مقالـة نشروهـا في مجلـة Harvard Business Review، حيث أشـاروا إلى أن وجود تنوع في الخصائـص الشخصيـة ليس مهماً كثـيراً في شخصية المديـر التنفيذي، ولم يستثنـوا مـن ذلك مـا إذا كان الشخـص «ينظر إليه علـى أنه ذو رؤية أم كثـير الاهتمام بالتفاصيـل، آمناً أم غير آمن، صبـوراً أم قليل الصبر، ذو جاذبيـة جماهيرية أم هـادئ». لكن صفة واحدة مهمـة جداً، ألا وهي «القـدرة على بناء علاقات مع الناس علـى المستويات كافة في المؤسسة وأن يكون ملهماً لباقي أعضاء الفريق ليفعلوا الشيء نفسه. والمدراء التنفيذيون الذين يقدمون أنفسهم على أنهم زملاء وليسوا سادة يستطيعون أن يقوموا بمواقـف إيجابيـة يمكن أن تترجـم إلى إدارة أكثر جـودة في الشركة». (p. 51). ومـا لم يكن مدراء المدارس حريصين فقـد ينفقون الكثير من الوقت على مهام تعدّ ضرورية لحفظ البقاء، لدرجة أنهم يتجاهلون بناء العلاقات

الضرورية اللازمة للنجاح. وتجدر الإشارة إلى أن الفصل السابع لهذا الكتاب يتضمن بعض الأفكار حول هذا الموضوع.

وعلى نحو مماثل، تتحدث سوزان ميرفي Susan Murphy عن الرؤية والتواصل في كتابها الذي يحمل العنوان Multiple Intelligences and Leadership (2002) حيث تقول:

«لدى معظم القادة الناجحين القدرة على التواصل على نحو مقنع، إما من خلال استخدامهم المبدع للكلمات التي ترسم منظراً قوي الجاذبية لمستقبل المؤسسة أو مجموعة العمل، أو من خلال اليقين والتأكيد اللذين بهما يقدم القائد مهام المؤسسة وخططها الإستراتيجية لتحقيق هذه المهمة. أما الإمكانية الثانية للتأثير فتأتي من قدرة القائد على الاهتمام باحتياجات أتباعه. فالأشخاص الذين يشعرون أن القائد يتفهمهم يستمعون لأفكار القائد وينفذون خططه». (p. 174).

ومرة أخرى تجدر الإشارة إلى أن قادة المدارس يجب أن يجدوا متسعاً من الوقت ليستمعوا للآخرين ويصغوا لهم، مهما كان ذلك مؤلماً أو قليل الفائدة. ويجب أن يذكروا أن التواصل باتجاه واحد ليس تواصلاً جيداً. فالتواصل باتجاه واحد قد ينقل الرسالة لكنه لا ينجز المهمة.

تلك هي الأمور التي أتعاطى معها بقوة حتى بعد أن أمضيت أكثر من ربع قرن في إدارة المدارس. فمن الناحية الفكرية أعرف أنني يجب أن أعطي نفسي متسعاً من الوقت لآخذ مدخلات ولأن أتأكد بأن الجميع معي على هذا المركب. أعرف أنه من المهم لي أن أتردد كثيراً على حجرة المدرسين مهما كبرت كومة الأوراق على مكتبي، أو توالت الرسائل الهاتفية ورسائل البريد الإلكتروني التي تشدني إلى مكتبي. لكن هذا ليس بالأمر اليسير (بل إن فعله أكثر صعوبة من الكتابة!). وبهذه المناسبة يحضرني قول قاله رولاند بارث Roland Barth ذات مرة: «العقبات التي تحول دون إنجاز

العمل هي العمل نفسه». نحن جميعاً يجب أن نذكر دوماً أن النجاح يبدأ من لحظة بناء العلاقات، وإنه لا ينتهي هناك، والعلاقات ليست الشيء الوحيد الـذي يهم. ولكـن إن لم تكن تلك القطعة المسماة بالعلاقات في مكانها فإن إتمام المهمة ومهما كانت هذه المهمة بنجاح سيكون أكثر صعوبة.

خلق ثقافة الزمالة والتعاون

«نحن معاً نفهم، وإن تفرقنا، نقف فقط ـ إذا حالفنا الحظ» ـ Brian

يقضي واجب المدير بخلق ثقافة في المدرسة تسمو فوق الشخصية ـ حتى شخصيتـه هو. فالثقافة القوية تعطي الجميـع إحساساً واضحاً بالتوقعات حـول ما هو مهم. وهذا الإحساس يتضمن كيف تعلّم الطلبة وكيف تتفاعل مـع الآخريـن من الكبـار. ففي حديثهمـا عن الثقافـة يقـول المؤلفان ديل وبيترسـون Deal and Peterson (2003): «المؤسسات التي تنعم باحترام كبـير جـداً طورت لنفسهـا نظاماً مشتركاً مـن السلوكيـات والتقاليد غير الشكلية تمزج العمـل بالمعاني الجميلة والعاطفة والهدف» (p.1). ويقولان في موضع آخر: «الأنماط الثقافية ثابتة وباقية ولها أثر قوي في الأداء، وهي التي توجد الوسائل التي بها يفكر الناس ويعملون ويشعرون» (p. 4). وهذا القول ينطبق حرفياً على المدارس حيث يؤكدان: «وفي عالم التربية والتعليم وما فيه من تحديات متعددة وأهداف معقدة تظل هذه الشعائر أكثر أهمية مما هي في شركة تقدم منتجاً أو خدمة ملموسة» (p. 32).

المدارس كلها لها ثقافة، برغم كوننا في العديد من الحالات لا ندري بها. غـير أن الثقافـة من تحت الأرض يمكـن أن تؤكد الكثير من سـوء التفاهم، وهـي بالتأكيد لن تستطيع تحريك المؤسسـة إلى الأمام. لكن الثقافة بحسب تعريف بـارث Barth هي «ذاك النمط المعقد المؤلـف من الأعراف والمواقف والمعتقدات والسلوكيات والقيم والتقاليد والخرافات المتأصلة عميقاً في النواة الصميميـة للمؤسسة» (R. S. Barth في اتصـال شخصي مع المؤلف بتاريخ 2004/10/16). غير أن بارث نفسه في كتابه المنشور (عام 2002) يقول: إن ثقافة المدرسة يمكن توضيحها من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما خصائص الطلبة الذين ينجحون وسماتهم؟
- ما خصائص المعلمين الذين ينجحون وسماتهم؟
- ما الشيء الذي يعده المدير ذا قيمة كبرى؟
- ما نمط التواصل من المدير إلى المعلمين؟
- ما نمط التواصل من المعلمين إلى المدير؟
- ما الشيء الذي يحتفى به في المدرسة؟
- ما الشيء الذي يحدث في اجتماعات المعلمين؟
- ما الشيء الذي لا يحدث في اجتماعات المعلمين؟
- ما النصيحة التي يجب أن يعرفها المعلمون الجدد في المدرسة؟

وأعتقد أن الأسئلة الإضافية الآتية لها أهميتها أيضاً.

- ما الشيء الذي نفعله ويجب أن نتركه؟
- كيف ينظر إلينا من ينتقدنا؟ ولماذا؟
- ما الأخطاء المؤسسية القديمة التي لا نزال نرتكبها؟
- في أي الظروف لا بأس من ارتكاب الأخطاء؟
- ما المجالات أو الاتجاهات الجديدة التي يتعين علينا أن نتابعها؟
- ما الشيء الذي يتعين علينا أن نحتفي به؟

الاستعانة بهذه الأسئلة لتكون مفاتيح للمناقشة في اجتماعات المدرسين سوف يفضي دون شك إلى حوارات غنية حول القيم والفلسفة التعليمية بأشكالها المتعددة وما ينبغي أن يحدث لكي تصبح المدرسة أفضل مما هي عليه.

النمو في بيئة تتسم بروح الزمالة والتعاون

قد يكون التعليم نشاطاً معزولاً وكأن المرء يقيم في جزيرة نائية. ففي الكثير من الحالات يقضي المعلمون أوقاتهم يتفاعلون مع الطلبة، وقد لا يحصلون على معلومات راجعة من زملائهم وإن حصلوا فالقليل النادر. ونحن نتساءل لماذا يصعب على المعلمين أن يواصلوا نموهم وتعلمهم؟ وفي الوقت نفسه لا ينبغي لنا أن نندهش لأن الحال هو كذلك. فالبيئات المدرسية غالباً تعمل في اتجاه معاكس لنمو الكبار.

تحدث روح الزمالة والتعاون بين المدرسين بفعل من الإدارة. Julie

بالمقابل، تعد البيئة التي تتسم بروح الزمالة والتعاون أرضية مناسبة جداً لكي يواصل كل معلم فيها نموه. فهذه البيئة تجذب إليها المعلمين الذين يصنعون فرقاً في حياة الطلبة. بيد أن هؤلاء المعلمين ليسوا بالضرورة باهظي التكلفة، قد تكون لديهم شهادات متقدمة، أو لا تكون وقد يكونون أو لا يكونون من ذوي العلم الغزير بالتكنولوجيا. لكنهم معلمون يعملون باستمرار في سبيل نموهم وتعلمهم. وهم يبحثون عن أساليب ووسائل مبتكرة للوصول إلى طلابهم، ويبحثون عن وسائل إبداعية ليتحدوا بها أنفسهم. وأفضل طريقة لجذب هؤلاء والاحتفاظ بهم تكمن في أن تقدم لهم بيئة تتسم بروح الزمالة والتعاون. ففي مدرسة بيئتها كذلك كل من فيها ينمو ويزدهر وينجح.



الفصل الثالث

استجلاء تاريخ الإشراف

النموذج الذي أعرضه في هذا المقام يصف القيادة بأنها عملية تفاعلية أساسها العلاقات والخبرة. وفي هذا النموذج يعمل قادة المدارس على خلق بيئات تشجع نمو الجميع، الصغار والكبار على حد سواء. وقد استنبط هذا النموذج من ثلاثة افتراضات حول الأشخاص والمؤسسات.

الافتراض الأول يقضي بأن معظم الناس يرغبون بإنجاز عمل جيد ويريدون النمو. والموظفون في غالبيتهم يريدون أن يمتلكوا القدرة على الشعور بالاعتزاز بما يعملون. وهذا شيء ينطبق بخاصة على المعلمين الذين هم أشخاص اختاروا لأنفسهم مهنة تجعل الحياة أفضل للأطفال.

ويفترض الافتراض الثاني بأن المؤسسات يجب أن تكون بيئات تهيئ للموظفين الدعم والتحدي على السواء. وهنا ينبغي أن يعمل القادة جنباً إلى جنب مع موظفيهم وأن يدعموهم. ولكن يتعين على القادة أيضاً أن يجعلوا الموظفين في مستويات عليا، وأن يتوقعوا بأن التحسن سيكون دوماً القاعدة الأساسية. ولكن مهما كان الموظفون جيدين اليوم فينبغي أن يكونوا في الغد أحسن مما هم، ويواصلوا تحسنهم للأسبوع القادم أو الشهر القادم أو السنة القادمة.

وأما الافتراض الثالث فيقول: إن الجماعة أكثر ذكاءً من الفرد. والقادة الحكماء يتعلمون ممن حولهم ويواصلون النمو معهم.

قد يبدو هذا النموذج للقيادة منطقياً وجديراً بالاحترام ومناسباً، ولكن لم يكن ينظر إلى القيادة دوماً على هذا النحو. لذلك إذا أجرينا مراجعة موجزة لتاريخ وتطور القيادة في المؤسسات نستطيع أن نتوصل إلى فهم وتقدير أفضل للنماذج القيادية هذه الأيام.

أصل ومنشأ التراتبية الهرمية

المؤسسات والتراتبية الهرمية والنماذج المختلفة للإشراف كانت ولا تزال جزءاً أساساً للحالة الإنسانية منذ آلاف السنين. في كتابه الذي يحمل العنوان Guns, Germs, and Steel (1999) يقول جارد داياموند Jared Diamond إن الخطوة التي تشكل جزءاً لا يتجزأ من تطور المجتمعات هي الانتقال عبر آلاف السنين من حالة الصيد وجمع الغذاء إلى الزراعة.

يشعر المعلمون في كثير من الأحيان بأعباء كثيرة وبخاصة في مدرسة صغيرة مثل مدرستي، غير أن المعلمين في بعض الأوقات لا يعرفون متى يقولون لا، Bonnie

فالصيادون كانوا يعيشون في جماعات صغيرة العدد ينتقلون من مكان إلى آخر بحثاً عن طريدة يصطادونها، ولم يعرفوا الاستقرار في مكان واحد لفترة طويلة من السنين تمكنهم من بناء منزل دائم أو تكوين قرية. ومن ثم فهم لم يتمكنوا من تطوير الهيكلية والتنظيم اللذين ينتجان عن العيش المشترك على مر الزمان.

أما الزراع، من ناحية أخرى، فهم بحكم الضرورة أقاموا في مكان واحد لفترات زمنية طويلة، ومن ثم بدأت تتشكل الأدوار المختلفة للجماعات حيث رأى الناس ولمسوا الفاعلية الناتجة عن تقسيم العمل. وهكذا تطورت أشكال من التنظيمات التي تركزت وأفادت من المهارات المختلفة للأفراد. ولم يعد الذكور في القبيلة مجبرين على قضاء ساعات اليقظة وهم يبحثون عن طريدة يصطادونها. لكن بعضهم لا يزال يصطاد لأغراض الطعام بينما طور بعضهم الآخر حرفاً خاصة بهم وصاروا يبيعون خدماتهم النابعة من مهاراتهم (دبغ الجلود وصناعة الفخار والأحذية، على سبيل المثال) في السوق مقابل الحصول على الطعام.

وحين أصبح العمل أكثر تركيزاً فكرت جماعات من أفراد يعملون في حرفة معينة بأن تضم جهودها إلى بعضها وصاروا يعملون فيزيائياً جنباً إلى جنب. ومع مرور الزمن حصل توزع جديد للمسؤوليات حيث أصبح قسم من الأفراد مسؤولاً عن جزء واحد فقط من المنتج أو المهمة. شخص

واحد يعمل في جزء واحد من شيء واحد، وشخص آخر يعمل في جزء آخر. وأصبح ضرورياً إيجاد درجة من التنسيق والتنظيم، ليس فقط في سبيل تنسيق جهود العمال والحفاظ على التناغم والانسجام ضمن المجموعة بل وأيضاً بغية الإسهام في جعل الفرد والجماعة على السواء أكثر فاعلية في إنجاز العمل.

ثم كان نشوء المؤسسات التي مكنت من تطوير سلسلة من الأدوار والعلاقات التي من خلالها استطاع الفرد الواحد أن يوجه أفعال الآخر ضمن مجال محدود. وكان ذلك الشكل الأول للتراتبية الهرمية. فالتراتبيات الأولى تأسست بالوراثة واستمرت بفعل القوة والوحشية. ومع ذلك حصلت بعض المنجزات العظيمة في ظل هذا الشكل للتنظيم (مثل بناء الأهرامات في مصر). وواقع الحال إنه خلال الألفية الأولى بعد الميلاد كان الشكل المعتاد للتنظيمات الكبرى، كالجيوش مثلاً، نوعاً من التراتبية الهرمية القائمة على القسر والإكراه.

كان هذا الشكل للتنظيم قوي الفاعلية والأثر بالرغم من أن الطرائق المستخدمة في تأسيس التراتبية والمحافظة عليها قد سببت وفاة الكثيرين من أعضائها. ولكن ليس ثمة شك بأنه كانت هناك فوائد نابعة عن تنظيم جماعة من الأفراد ضمن تراتبية معينة. وللتأكد من ذلك لا يحتاج المرء إلا لإلقاء نظرة سريعة على التاريخ. فكلما اصطدم مجتمع تسوده التراتبية مع مجتمع يفتقر إلى هذه التراتبية كانت الغلبة للأول وفي معظم الأحيان باستخدام العنف. وبالطبع، لم تكن التراتبية هي التي تحسم النتيجة بل الفعاليات والقدرات التي هي نتاج التراتبية هي التي كانت تضمن النجاح. ففي التراتبية الهرمية يكون الأفراد مسؤولين عن مجموعة من المهارات أو عن مهمة، وهي عادة شيء يتقنون إنجازه. وفي التراتبية أيضاً تعطى التوجيهات وتطاع.

لقـد كان لوجـود التنظيمـات والتراتبيـات أثر إيجابي كبـير على كافة نواحـي الإعداد والتحضـير للنزاعات تقريبـاً، فكان منهـا إستراتيجيات التخطيط وصنع السلاح وتخصيص الموارد وشن الحروب. وفيما عدا ذلك، وكمـا يشير دايامونـد (1999) Diamond، كان من شـأن العيش في أحياء متجاورة والعمل ضمـن منظمات أن خلقت لدى الأفراد مناعة ضد العديد مـن الأمراضـ (وهذا شـيء لم يحصل قط حين كان الناسـ يعيشون على الصيد وجمع الغذاء). وكان هذا الجمع بين فاعلية التنظيمات والمناعة من الأمراضـ قد مكن أوروبيين قلائل نسبياً من التغلب على الآلاف من سكان أمريكا الوسطى وأمريكا الجنوبية في أوائل القرن السادس عشر.

وتطـورت المجتمعـات عـبر القـرون وتشكلـت حـول هيكليـات قدمت لهـا الفوائـد العديـدة برغم اختـلاف الأسمـاء والألقاب ـ ملـك، ملكة، إمبراطور، إمبراطـورة، فرعون. صحيح إن قطاعات المجتمع كلها لم تكن جميعاً المستفيدة من هذه التنظيمات. ففي الكثير من الحالات كانت طبقة دنيا من المجتمع عرضـة للاستغلال والخضوع لطبقات أخرى. ولكن ليس هدفي في هذا المقـام أن أجادل بأن التراتبيات الهرمية في المؤسسات عمل أخلاقي أو عادل، ففي الكثير من الأحيان هي لم تكن كذلك وليست كذلك الآن. إنما الفكرة هنا، وبحسب داروين، تتمثل في القول عندما يلتقي الناس معـاً ويشكلون تنظيماً هرمي التراتبية فـإن احتمالات البقاء لهذا المجتمع أكبر كثيراً.

ومع تطور المجتمعات نشأت بعض الزعامات في عالم التجارة ونشأ نظام التعلم بالخدمة الذي كان يقوم على العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. غير أن التنظيمـات الكبرى الوحيدة التي سادت لمئـات السنين وتميزت بالتراتبية الرسميـة والمعقدة هي التنظيمات العسكرية. ومـن الممكن أن نرى تنظيماً

يتكـون من رئيس وعمال في مزرعة أو في مصنـع أو في متجر. غير أن تلك المزارع والمصانع والمتاجر بقيت صغيرة نوعاً ما ودون هيكلية تراتبية إلى أن جاء عصر خط التجميع في المصانع الكبرى ودخل عالم الأعمال الحديث.

لكـن التنظيمـات الكبرى التـي تتسـم بالتراتبيـة الهرميـة الحقيقية ازدهـرت في الجـزء الأخـير من القـرن التاسع عشر. وعندمـا كبر مجال العمـل وفرض ذلـك (مثل بناء الخـط الحديـدي العابر للقـارة)، أدخل النموذج الذي استخدم بنجاح في المؤسسة العسكرية إلى عالم الأعمال. ولم يكـن ثمة تراجع عنه بعد أن صار جزءاً من عالم الأعمال. وطوال المئة عام المنصرمـة كنا نفترض أن التراتبية التقليدية هـي الطريقة الأكثر فاعلية لتنظيـم الأفراد في بيئـة العمل. وقد تجسد هذا التفكـير في أعمال العديد من القادة. خذ مثلاً فريدريك تايلور Frederick Taylor الذي روج لفكرة الإدارة العلميـة في مطلع القرن العشرين متجشماً عناء وصف الزاوية التي بهـا يجب أن يدخل الرفش في التربة لكي يضمن بأن العامل يتمتع بفاعلية جيدة قدر المستطاع. أو لنذكر ذاك البيروقراطي روبرت ماكنمارا Robert McNamara أول رئيس لشركة فـورد موتورز من غير عائلـة فورد ووزير الدفاع خلال القسم الأكبر من حرب فييتنام.

غـير أن الإدارة الفاعلة والمجديـة لا تعني إرضـاء الجميع. في الشكل رقم (2) خلاصة تاريخية لتلك التوجهات في نظرية الإدارة.

افتراضات التراتبية الهرمية

يستنـد الافتراض القائل إن التراتبيـة الهرمية هـي الطريقة الأفضل لتنظيم القوة العاملة على ثلاثة مبادئ رئيسة، هي:

1ـ طبيعـة العمـل يمكن التنبـؤ بها وهي ثابتة ويمكـن تقسيمها إلى مهام متميزة.

2ـ المشرفون هم الأكثر علماً ومعرفة من الموظفين العاملين تحت إشرافهم.

3ـ للمشرفين الحق بتوجيه وإدارة الموظفين، والموظفون يقبلون بهذا التوجيه دون سؤال.

وبقيت هذه المبادئ لسنوات عدة مقبولة دون أي اعتراض. إنما كان ثمة شيء من الصحة في هذه الادعاءات. فالعمل شيء يمكن توقعه وهو ثابت. والعمل يمكن أن يقسم إلى مهام متميزة. والمشرفون هم فعلاً أكثر علماً ومعرفة من الموظفين العاملين تحت إشرافهم والجميع تقريباً كانوا يشعرون بأن للمشرفين الحق، إن لم يكن الالتزام، بتوجيه الموظفين الذين عليهم أن يفعلوا ما يؤمرون به عن طيب خاطر.

لكن الزمن تغير ولم تعد هذه المبادئ الخاصة بالتراتبية صالحة. نحن نستطيع أن نتناقش إذا كان هذا التغير تقدماً نحو الأمام أم لا (وموقفي يقضي بأنه فعلاً تقدم، وربما يخالفني الآخرون الرأي)، لكننا لا نستطيع أن نجادل في الحقيقة القائلة: إن تغيراً دراماتيكياً آخذ في الحصول في بيئة العمل في الولايات المتحدة خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية. وعلى وجه الخصوص شهدت علاقة الموظفين للعمل وعلاقتهم بالمشرفين تغيراً كبيراً. ومع أن قطاع التعليم متخلف عن قطاع الأعمال، إلا أن المدارس في هذه الأيام تعكس الكثير من التغيرات الحاصلة في عالم الأعمال. ولنلق الآن نظرة عن كثب على هذه المبادئ ونرى كيف أصابها التغيير.



الشكل رقم (2)
الممارسات الإدارية عبر العصور

الفترة الزمنية	الممارسة السائدة	قادة نادوا بها	ظروف العمل
من الأزمنة القديمة وحتى القرن العشرين	حكم وراثي وبالقوة الظالمة	نيكولو مكيافيللي أتيلا زعيم قبائل الهون	كان العمال في معظم الأحيان يجندون تجنيداً إلزامياً. وظروف العمل في معظم الحالات لا إنسانية.
من 1900 إلى 1960	الإدارة العلمية. خط التجميع الآلي للإنتاج. الشركات الأمريكية	فريدريك تايلور هنري فورد	لم يكن للعمال رأي في أعمالهم. وكانت القرارات تتخذ من الرؤساء «في القمة».
من 1960 إلى 1990	إدارة إنسانية وإدارة الجودة الكلية	و. إدواردز ديمينغ بيتر دركر توم بيترز	بدأ أرباب العمل يستمعون للعمال ويطلبون المدخلات منهم. أدرك القادة أن العمال إن شعروا بحال أفضل يكون أداؤهم للعمل أفضل.
من 1990 وحتى الوقت الحاضر	مؤسسة التعلم وروح الزمالة والتعاون	بيتر سينج رولاند بارث	العمال يتعلمون مع زملائهم ومنهم. ويتعين على القادة أن يوجدوا الظروف التي تشجع على النمو.

من هؤلاء القادة؟

نيكولو مكيافيللي Niccolo Machiavelli مؤلف كتاب «الأمير» The Prince.

أتيلا زعيم قبائل الهون Attila the Hun. قائد محارب فتح القسم الأكبر من أوروبا في القرن الخامس الميلادي.

فريدريك تايلور Frederick Taylor. الأب الروحي لفكرة الإدارة العلمية.

هنري فورد Henry Ford. مخترع خط التجميع في صناعة السيارات.

و. إدواردز ديمينغ W. Edwards Deming هو الأب الروحي لفكرة إدارة الجودة الكلية.

بيتر دركر Peter Drucker. مبتكر عبارة «العامل المتعلم Knowledge worker» ومؤلف لعشرات الكتب.

توم بيترز Tom Peters. مؤلف مشارك لكتاب «البحث عن التميز In Search of Excellence».

بيتر سينج Peter Senge. أول من ابتدع فكرة «مؤسسة التعلم» وهو مؤلف كتاب The Fifth Discipline.

رولاند س. بارث Roland S. Barth. مؤلف كتاب «تحسين المدارس من الداخل Improving Schools from Within».

طبيعة العمل

في مطلـع القـرن العشريـن ابتكر هنري فـورد خط التجميـع الآلي في صناعـة السيارات. في تلك الأيام لم يكن العمـال متعلمين التعليم الرسمي أو التدريـب، وكان الواحد منهم يقف في مكان ثابـت لا يتغير ويؤدي العمل ذاتـه ساعة بعد أخرى. لكن هذا النمـوذج من العمل لم يؤد إلى إنتاج آلات بالغـة التعقيد بسعر زهيـد نسبياً فحسب، بل كان نموذ جـاً قوي الفاعلية؛ حتـى أنه بعد بضع عشرات من السنين صار العامل الرئيس في زيادة قدرة الولايـات المتحدة على الصناعـة والإنتاج بمستوى عال جـداً يفوق قدرات باقـي دول العالم. وكانت هذه القـدرة سبباً رئيسـاً في انتصار الحلفاء في الحرب العالميـة الثانية. ثم جاء مشروع مارشـال Marshall Plan لإعادة بنـاء أوروبا وفق النموذج الصناعي والمتسم بالتراتبية الهرمية نفسه الذي أفضى إلى ذاك الانتصار في الحرب.

وفي أعقـاب الحرب العالمية الثانية عمـل و. إدواردز ديمينغ على توجيه اهتمام الصناعات اليابانية إلى الإحصاءات ومقاييسها والتي دعيت فيما بعد إدارة الجودة الكلية Total Quality Management. ومن خلال تأكيد هـذه الشركات اليابانية الصناعية علـى مراقبة الجودة وقياساتها شهدت هذه الشركات ازدهاراً ونجاحاً عظيمين.

وقـد تبنى النظـام التعليمي لاحقاً هـذه الذهنية (كما أشـار إلى ذلك كالاهـان Callahan في كتابه Education and the Cult of Efficiency, 1962). فنشـأت في أواخـر الستينيـات وأوائـل السبعينيـات مـن القـرن العشريـن مواد دراسيـة «بدون معلم». فهـذه المواد وتطويرهـا تستند إلى الفكـرة القائلة: أنـه إذا كان المنهـاج الدراسي جيد التسلسـل والتوصيف فـإن أي معلم يستطيع تدريسه بنجاح. غير أن بعض النماذج التعليمية مثل نمـوذج مادلين هنـتر Madeline Hunter تشير إلى وجـود «وصفة» معينة للتعليـم، وإذا اتبع المعلم -أي معلم- هذه الوصفة، فإن النجاح حليفه. وقد

وضعت كتب للمعلم، ترافق الكتاب المدرسي، وتتضمن تلك الآراء بدقة والتي يجب أن ينقلها المعلم إلى طلبته، وهي مطبوعة باللون الأحمر. وقد تراوحت هذه الملاحظات من سؤال على نحو: «لماذا برأيك سمي هذا المكان بالعالم الجديد؟» وحتى عبارات من مثل: «اقلب الصفحة الآن». (وهذا ما دفع أحد كتاب الأعمدة في الصحف مشهور بدعابته وروح الفكاهة لديه للقول: «إنني لا أخترع هذه القصص»).

إنه من الضروري جداً أن يكون لدى المعلمين إحساس بمهتهم الشخصية والمهنية عند تعليمهم للطلبة، والمشرف الذي يسهل مقاربة القيادة «قلباً وقالباً» يضع أسس هذه المهمة ويشارك فيها، Mary Ann

وعندما يكون العمل متوقعاً، ويمكن التنبؤ به، ويكون متميزاً أيضاً، وعندما تكون قوة العمل غير متطورة، قد توجد فائدة في توزيع المهام ووضع تصميم للعمل وذلك لكي تحمل الأفكار الأصلية والآراء الإبداعية. أما اليوم فيمكن القول إن العمل في هذه الأيام يمكن أن يكون أي شيء عدا أنه متوقع وثابت، ويمكن التنبؤ به. لقد أحدثت ثورة التكنولوجيا تغييراً كبير في نماذج الأعمال. وأضحت المنافسة العالمية تعني أن على الشركات أن تعمل بعدد قليل من الموظفين، كما ينبغي على الشركات أن تكون أكثر تناغماً مع السوق من أي وقت مضى. ومن خلال شبكة الانترنت يستطيع أي بائع أن يكون لديه الفرصة لبيع أي سلعة لأي مستهلك. ولم يعد متجر بيع الدهانات أو متجر بيع الأدوية القريبين من المنزل يملك ما يشبه الاحتكار بسبب موقعه أو بسبب انعدام المنافسة. لكن القضاة لا يزالون في نقاش حادٍ حول ما إذا كانت أنظمة الأعمال عن طريق الانترنت e-business مفيدة حقاً للمستهلك. إنما ليس ثمة شك بأن الإنترنت قد غيرت الطريقة التي بها تنجز الأعمال.

والتعليم نفسه ليس بعيداً عن التأثر بهذه التغيرات الكبرى. فمن خارج إطار هذا القطاع، كان لدخول مبدأ الاختيار والاستهلاك في التعليم، كما هو واضح في النمو السريع للمدارس المجازة، أثر كبير في تغيير طريقة عمل المدارس قاطبة. وسوف تحدث مدارس مجازة أكثر، وسوف تستجيب المدارس العامة الحالية لهذه المنافسة فيصبح عملها شبيهاً بعمل المدارس المجازة،

أي سوف تتشكل حول المهام وسوف تنخفض بيروقراطية المكتب المركزي. وسوف تسوّق لـ«منتجها» وتصبح أكثر عرضة للمسائلة والمحاسبة. وسوف تتوافر المجلدات الضخمة من المعلومات حول أداء المدرسة، وتكون في متناول عامة الناس حيث ستشتد المنافسة بين المدارس، وسوف تتزايد باضطراد ظاهرة الحكم على المدرسة من خلال نتائج طلبتها في الامتحانات الموحدة ـ سواءً أكان ذلك صواباً أم لا (وأعتقد أنه ليس كذلك). وما يفاقم في هذا التوجه ذاك التشريع الصادر حديثاً بعنوان «لا يجوز التخلي عن أي طفل». وحيث إنَّ المدارس سوف تسعى جاهدة لإقناع الجميع بأنها مدارس ناجحة بغية جذب الطلبة وأسرهم إليها والاحتفاظ بهم، فسوف يكون عمل المعلم بعيداً كل البعد عن الثبات وإمكانية التنبؤ به وتوقعه.

ومن ناحية أخرى، سوف تعمل عوامل داخلية على جعل العمل أكثر بعداً عن الثبات والتوقع. وكما يمكن لأي معلم خدم في التعليم لعقد من الزمان أو أكثر أن يشهد، الطلبة أيضاً يتغيرون. فقد صار يأتي إلى المدرسة العديد من الطلبة ولديهم تنوع واسع من الاحتياجات، وهذا شيء لم يكن يحدث في الماضي. لقد ازدادت أعداد الطلبة الذين يعانون الفقر، وصار تفكك الأسرة والطلاق قضية أساسية للكثير من الطلبة. وكل واحد من هذه الظروف له تداعيات كبرى على استعداد الطلبة للتعلم. تشتت الانتباه وتضاؤل الذكاء الشخصي/ العاطفي بسبب الساعات الطويلة، والطويلة جداً التي يقضيها الطلبة أسبوعياً أمام شاشات التلفاز أو الكمبيوتر. ولم يعد يتوجب على المعلمين أن يعلموا المهارات الثلاث الأساسية واللغة الإنكليزية كلغة ثانية، فقد صار من مسؤوليتهم أن يعلموا أشياء لها علاقة بالمخدرات والجنس، وأن يشجعوا ويعززوا المستوى الأعلى من التفكير. وأخذ المعلمون يعدون IEP ويتعاملون مع طلبة يوصفون بأصحاب المواهب BD . LD ،ADD، ADHD ،EMR،، من الطلبة الموهوبين ومع الطلبة العاديين من المستوى العام. وصار المعلمون في بعض الأحيان، كالطلبة، مجبرين على المرور أمام

الأجهـزة الإلكترونية الكاشفـة للمعادن. وهنا أيضاً يعنـي هذا كله أن دور المعلم بعيد كل البعد عن الثبات والتوقع وإمكانية التنبؤ به.

وثمـة تغييرات كثـيرة قادمة عن قريـب. لكن التغير الأكـبر سيكون في كيفيـة قيام المعلمين بتنفيـذ أدوارهم. لقد كانت المدارسـ حتى الآن تركز على المنهاج. وكان العمل التخطيطي للمعلم يستند إلى المنهاج. وكان يوجد منهاج محدد كانت تطوره في كثير من الأحيان الشركات المختصة بالنشر. فقـام المعلمـون بتدريس ذاك المنهـاج، وكان الطلبة يتعلمونـه. وأما الذين يتقنون تعلمه فكان يقال عنهم: إنهم أذكياء، وأما الباقون فيقال عنهم: إنهم جيدون ولا بأس بهم، إنما ليسوا أذكياء. غير أننا شهدنا في الآونة الأخيرة تغيـيراً كبيراً في التعليـم كان سببه كتاب وضعه هـوارد غاردنر Howard Gardner حـول الذكاء المتعدد يحمل العنوان (1983) Frames of Mind، كان مـن شأنه أنه دعم الكثير جداً من البحوث حول التعلم، واعتماده على العقـل، وحول الصفوف التي تتوافق مع مستويات الذكاء، وتزايدت باطراد أعداد المربين الذين يعملون على تخصيص صفوف تركز على الطلبة.

القوة في سبيل السلطة ليست ذات أثر، إنما القوة من خلال التعاون هي المجدية وذات الأثر، Lynn

ففـي الصف الذي يركـز على الطلبة يعتمد التخطيـط على احتياجات هؤلاء الطلبـة وعلى مواهبهم. ويبدأ المعلمـون بدراسة كل طالب على حدة ثـم يضعـون منهاجهم الدراسـي وأسلوبهـم التعليمي بمـا يتناسب معهم. طبيعي أنه لا يمكن أن يكون لكل طالب برنامج تعليم ينفرد به لكن المعلمين يستطيعـون وضع خطط إفرادية وإجراء تعديـلات فيها، ويخلقون الفرص الخاصـة للتعلم. وهكذا نجـد أن تأسيس التعليم علـى احتياجات الطالب يبتعـد بالتعليم عن العمل الذي يمكن وصفه بالمتوقع والثابت والمتميز. غير أن لهـذا النوع من التغيير تداعيات هائلة علـى طريقة عمل المعلم وطريقة الإشراف عليه.

علم المشرف ومعرفته

ارتفعت مستويات الثقافة العامة منذ أن أدخلت فكرة التراتبية الهرمية لأول مـرة في نطاق قـوة العمل. والعمالة المتعلمة تعني أن الموظفين في بعض

المؤسسـات يحملون شهادات متقدمة مثل رئيسهم. وفي هذا السياق يقول منتزبـرغ (1998) Mintzberg: «مـن الواضـح أن القيـادة في المؤسسـات المهنية المتخصصة عمل لا يخلو من المخادعة». (p. 144).

هـذا وقد ثبت مؤخراً أن شبكة الإنترنت أداة بالغة القوة في توزيع ونشر المعرفـة، إذ يستطيـع العامل المتحمس لعمله أن يجول بـين ملايين المواقع الإلكترونيـة للحصـول علـى أي معلومات تفيـده عملياً. وباتـت الجامعات والكليات تقدم التدريب والوحدات الدراسية والشهادات. ويبدو أن التباين بين المستوى التعليمي والقاعدة المعرفية بين المشرفين والموظفين لديهم آخذ بالتضاؤل عاماً بعد عام.

اعـط معلومات راجعة تشجع التأمل والنمو. Tamala

يبـدو أن هذا التباين أكثر ظهوراً في المدارس. وكل من يعمل في مدرسة يدرك هشاشة وسخف الاعتقاد القائل: إن مدير المدرسة هو خزان المعرفة، وأنـه يعرف أكثر مما يعرفه المعلمون في مدرسته عن كل شيء. توجد حالياً معلومـات وفـيرة جداً حول كيفيـة تعلم الطلبة بالإضافـة إلى كم كبير من المعلومـات حول محتـوى التعلم بما يسمـح لكل امرئ أن يعـرف ذلك كله. لكـن هذا الأمـر لا يتطرق للمطالـب المتزايدة للوقت أو لتعقـد دور المدير، وهـذا سبب آخر يدعو للقـول إن ذاك التفكير بأن المديـر يعرف أكثر مما يعرفـه المعلمون إنما هو تفكير ساذج في أحسن الحالات. ولعل رولاند بارث (1990) Roland Barth أفضـل مـن تحـدث عن هذه الظاهـرة حين قال في معرض حديثه عن «الكفـاءة المفترضة» وإشارته إلى مـدراء المدارس: «الجميـع يفترضـون أننا نعرف طريقة فعـل ذلك. لكننا نقـع في الفخ من خلال ادعائنا بأننا نعرف طريقة فعل الأشياء» (p. 70).

غـير أن هذا الواقع -وكمـا سنرى لاحقاً- لا يعنـي أن مدير المدرسة لا يملك دور القيـادة التعليمية وأنه لا يساعد موظفيه على النمو. بل بالتأكيد إنه يستطيع. بل وينبغي له ذلك. لكن هذا القول يعني ضمناً أنه برغم كون مدير المدرسة يملك الخبرة الكافية وبأنه قد يكون أكثر علماً من بعض ـ أو

ربمـا الكثيرين من ـ موظفيه، فإنه ليس قادراً بعد الآن على الإشراف على الآخرين لمجرد تفوقه عليهم بالخبرة في المنهاج والتعليم.

الحق بالإشراف والتوجيه

في فـترة من الفـترات شعـر الجميع تقريباً بـأن للمشرفـين الحق، بل الواجـب والالتزام، بالإشـراف على الموظفين وأن علـى الموظفين أن يفعلوا مـا يؤمـرون به عن طيـب خاطر. لكن بعضـ الأحداث وقعـت في الولايات المتحـدة لتدحض هذا النوع من التفكير، وذلـك ابتداءً من اغتيال الرئيس جـون كينيـدي*، ومروراً بفضيحـة ووترغيـت**، وحرب فيتنـام وانتهاء بالانتخابات الرئاسية عام 2000. لقد كان من آثار تلك الأحداث أن جعلت الأجيـال المتعاقبة تفقد الثقة بالسلطة. ولم يعـد أحد يفترض جدلاً أن لأي فـرد لا على التعيـين «الحق» بأن يقول للآخرين مـاذا يفعلون. ومع أن هذا التغير جيد وصحي، إلا أنه يعني في الوقت نفسه أن عمل المشرف قد أضحى أكثر صعوبة مما كان في السابق، وحين كان التمسك بالتوجيهات دون سؤال هو الأمر المتوقع.

المشرف العاقل الحكيم يعرف أولئك الذين لا يحتاجون للإشراف. Becky

وهناك المزيد. الانتشار الواسع للمعلومات المتاحة عبر الإنترنت وطبيعة الاتصـالات بالبريد الإلكتروني التي لا حدود لهـا، وحقوق العمال المتنوعة والمتعـددة وتزايد اللارسميات في المجتمع تتضافر جميعاً إلى جانب انعدام الثقـة في السلطة لتبطل مفعول تلـك السلطات التي يمارسها المدراء بحكم مواقعهـم. ففي الجيل السابق لهـذا الجيل كان المدير يتوقع من الموظف أن يفعـل أي شيء لمجـرد أنه يأمره بـه. أما اليوم فإن قبـول الموظف وامتثاله لواجـب العمل لا يعتمـد إطلاقاً على تلـك السلطة الشرعيـة التي يمتلكها المدير بحكم موقعه.

* الرئيس جون فيتزجيرالد كنيدي (1917 – 1963) هو الرئيس الخامس والثلاثون للولايات المتحدة (1961 – 1963) وقد اغتيل في مدينة دالاس، تكساس في 22/1/1963 (المترجم).

** ووتر غيت، نسبة إلى اسم بناء في واشنطن العاصمة اشتهر بأنشطة مخالفة للقانون والفضيحة تتعلق بإساءة المسؤولين استخدام سلطتهم وبتقاضي الرشوة والفساد ومحاولة تعطيل العدالة، حدثت هذه الفضيحة عام 1972 (المترجم).

نشوء وتطور القيادة

كانـت التراتبية الهرمية التي تتضح فيهـا صرامة تسلسل الرتب وتكون خطـوط الاتصال فيها محـدودة تعد في فترة من الفـترات صورة التنظيم المثـالي. لكن هذه التراتبية ليسـت فاعلة أو ذات أثر مجد هذه الأيام. وبما أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قد تغيرت فينبغي أن تتغير أيضاً الهيكلية التنظيميـة. ففـي معرضـ حديثه عن القيـادة في هذه الأيـام يشير دافيد هالبرستـام (David Halberstam (2004 إلى حقيقة تقول بوجود «ثقافة أكثر اتساعاً وأقل تراتبية هرمية، حيث لا يمكنك أن تعطي الأوامر وتنتظر إطاعتهـا... فالناس اليوم أكـثر ثقافة وعلماً من السابـق، وأولئك الأفراد الموهوبون حقاً، الأفـراد الذين نريد تحفيزهم، لديهم خياراتهم الخاصة، ولا أحد يتوقع منهم أن يجلسوا أمامك وينتظروا الأوامر من رئيس يتصرف مثل رقيب صارم في الجيش يعطي أوامره في حقل التدريب» (p. 62).

ومـن خلال فهمنـا لكيفية نشـوء وتطور القيـادة والهيكليـة التنظيمية نستطيـع أن نتفهم أشكالهـا الحالية. ومرة أخرى نشير إلى أن هذا التغيير ينطبـق علـى المدارس كما هو منطبـق في المؤسسات الأخـرى. فالتوجهات المجتمعيـة والتغييرات التي تطال المجتمعـات تترك أثرها في المدارس، فلم يعـد مدراء المدارس يتلقـون الاحترام والتبجيل الذي اعتـادوا عليه بحكم مواقعهم ولمجرد أنهم المدراء. ولو أنني سألت أحد المعلمين في مدرستي رأيه في الـرأي القائل: إن للمشرفين الحق في توجيه الموظفين وأن على الموظفين القبول بهذا التوجيه دونما نقاش، لأجاب من فوره: «لقد انقضت وولت تلك الأيـام!» وبالمثل إن حاول المرء تفسير كلمـة مشرف بالقول إنه رئيس ينظر مـن علٍ إلى الآخـر لقوبل هذا التفسـير بالضحك في أحسـن الحالات إذا حدث أثناء اجتماع للمدرسين*.

* [المشرف Supervisor كلمة مؤلفة من مقطعين Super (أو Superior الرئيس) و vise (من view بمعنى «ينظر» (المترجم)].

والإشراف كما جرى تعريفه منذ القديم ـ بأنه اتباع الموظفين لتوجيهات رؤسائهم لأن -أجل لأن- الرئيس هو الرئيس ـ هو مفهوم قديم وبالٍ. لكن هذا التغيير لا يعني أن الإشراف لا يمكن أن يحدث، أو لا ينبغي أن يحدث قط. بل يتعين على المشرفين أن يملكوا المواقف والمهارات التي يستعينون بها في معاملة الموظفين على أنهم عمال موهوبون ومبدعون ولديهم العلم والمعرفة الكافيتان. ويتعين على المشرفين أيضاً أن يسهلوا عملية النمو وأن يدعموا ويتحدوا موظفيهم. يتعين على المشرفين أن يتعلموا من زملائهم ومعهم. فالقيادة هي كل ما له صلة بالعلاقات. وفي هذا الكتاب وعبر فصوله المختلفة سوف أعرض بعض الوسائل الجديدة للتعرف على الإشراف، وعلى الآراء والإستراتيجيات التي يكون الهدف منها النمو وليس مجرد الامتثال للتوجيهات.

ينبغي أن ينظر إلى المشرفين على أنهم شركاء في العمل التعليمي. Sister Marie



الفصل الرابع

تحديد الأهداف

إن كنت لا تدري إلى أين أنت ذاهب فأي طريق تسلكه سوف يوصلك إلى هناك. هذه النصيحة التي قدمتها القطة إلى أليس أثناء تجوالها في بلاد العجائب تختصر أهمية الأهداف. وإن لم يكن لدينا أهداف، ما الذي يحدد أين نقضي أوقاتنا أو كيف نركز طاقاتنا؟ فهل نركز على تطوير جانب معين من المنهاج؟ أم هل نبتكر أدوات جديدة للتقييم؟ هل نعمل على صقل وتهذيب مهاراتنا في طرح الأسئلة أم نعمل على أوقات الانتظار؟ هل نولي اهتماماً خاصاً للطلبة الذين لا يظهرون تقدماً؟ أم لأولئك الذين يظهرون تفوقاً؟ أم هل نضع ذلك كله جانباً لنعمل على تكوين شراكات بين البيت والمدرسة؟

يكمن القسم الأكبر من صعوبة وضع واتباع الأهداف المهنية في وجود اتجاهات كثيرة جديرة بالاهتمام. كل واحد من الأنشطة المذكورة أعلاه مطلوب، بل ضروري. فكيف لنا أن نقصّر في التعاطي مع المنهاج وأصول التدريس وتقييم الطلبة؟ وكيف لنا ألا نسعى جاهدين لتلبية احتياجات الطلبة جميعاً؟ وكيف لنا ألا نبذل الجهود الإضافية والمضاعفة للتعامل مع أهالي الطلبة؟

لكن الواقع يتدخل دوماً. نحن ببساطة لا نستطيع أن نفعل كل هذه الأشياء، وأن نتقن صنعها. فالساعات المحددة والطاقة تعنيان أننا يجب أن نرتب الأولويات وأن نركز جهودنا. وإن لم نفعل ذلك فسوف ينتهي بنا الأمر إلى التجوال هنا وهناك، مثل أليس في بلاد العجائب، نتبع نزواتنا ونستجيب لأزمات بنت لحظتها. وبدون التركيز نجد أنفسنا نقضي أوقاتنا، نسير نحو اتجاهين كلاهما بلا إنتاج. فمن ناحية يمكن أن نبدد طاقاتنا

علـى مساحات عريضة. وحين نفعل ذلك لا نحقـق التقدم الكافي في وجهة واحـدة في سبيـل صنع فرق في حياة طلابنا ونخـرج بإحساس بالرضا عن أنفسنـا. ومن ناحية أخرى قـد نستمر في العمل وفـق سلوكياتنا وأنشطتنا للسنـوات السابقة بصرف النظـر عن مدى فاعليتهـا وجدواها. لكن هذا الفعل ليس خدمة تقدم إلى الطلبة والمعلمين (وأنفسنا).

إن وضـع الأهداف وتحديدها قد يكون أداة تساعدنا على تركيز جهودنا وجهـود الآخر نحو درب يؤدي إلى النمو المهنـي. ينبغي على مدراء المدارس أن يحـددوا أهدافاً بالمشاركة مع المعلمين في مدارسهم، وأن يحددوا أهدافاً لأنفسهم يشاطرون الآخرين فيها (سنتحدث عن ذلك بمزيد من التفصيل لاحقـاً). وعمليـة وضع الأهداف يجب أن تكون تعاونيـة يتعاون في إنجازها المدراء والمعلمون معاً. المعلمون يعيشون أهدافهم، لذا فمن المنطقي والإنصاف أن يكون لهم مدخلات في ذلك وفي تطوير هذه الأهداف، وتحديد الأهداف ومراقبتها (من الآن فصاعداً كلما استخدمنا عبارة تحديد الأهداف فإنها تعني أيضاً مراقبة تلك الأهداف) جزء لا يتجزأ من عملية التطوير المهني. إن لم يكن لديك أهداف كيف تعرف إن نجحت أم لا؟

والملاحـظ في كثير من الأحيـان أن عملية تحديد الأهـداف لا تتم على خير وجه. فنجد أنفسنا، على سبيل المثال، نميل إلى تكريس معظم طاقتنا ووقتنـا للمعلمين الجدد، والمعلمين الساعين للنمو، ونـكاد لا نهتم بالمعلمين الموهوبـين. وهـذا خطـأ. صحيـح إن المعلمين الجـدد والمعلمـين الساعين للنمـو بحاجـة للاهتمام والرعاية، لكـن المعلمين الجيديـن أيضاً يجب أن يستفيـدوا من التأمل الفكري والحوار. فمهما كانوا جيدين هم أيضاً يمكن أن يتحسنـوا. وليس سهلاً وضع أهداف لهـا أهميتها وعلاقتها ومعقوليتها وتسهم في التعلم. ولكن بعد أن توضع الأهداف وتتقرر تغدو مراقبة تحقيقها أكـثر صعوبة. إنما بالنظر إلى ذاك الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه عملية تحديد الأهـداف في النمو المهني فإن هذه العملية يجب أن تنفذ، وأن تنفذ على أفضل وجه ومع جميع المعلمين في المدرسة.

العوامل المساعدة في انتقاء الأهداف

تختلف طريقة وضع الأهداف وما تركز عليه وكيفية مراقبة التقدم الحاصل في سبيل إنجازها باختلاف العوامل الكثيرة اللاعبة في هذا السياق. لذلك فإننا عندما نفكر بعملية وضع الأهداف وتحديدها ينبغي أن نأخذ في اعتبارنا الإطار التعليمي محاولين الإجابة عن الأسئلة الآتية:

إن لم تر الضوء في نهاية النفق وتجدّ للوصول إليه فإنك لن تخرج من العتمة. Debbie

- ما احتياجات الطلبة؟
- ما مستوى المدرسة (هل هي مدرسة ابتدائية أم متوسطة أم ثانوية)؟
- هل يوجد للمدرسة تركيز معين أو اتجاه خاص؟
- هل ثمة قضية معينة في المنهاج أو أصول التدريس يجري التعاطي معها؟
- هل يعمل المعلم وحيداً بمفرده أم ضمن فريق عمل؟
- ما فلسفة الإدارة بخصوص الأهداف؟ من يحددها؟ وكيف تتم عملية تحديد الأهداف؟ وكيف يجري قياس التقدم الحاصل في سبيل إنجازها؟ وما الدور الذي تلعبه عملية تحديد الأهداف في الطريقة التي بها ينظر إلى المعلمين ومكافآتهم؟

وكما الإطار التعليمي له أهميته في عملية تحديد الأهداف فإن مواهب واحتياجات المعلم أيضاً لها أهميتها. لذا ينبغي أن نفكر بالأشياء الآتية أيضاً عند وضع الأهداف:

- ما القاعدة المعرفية لدى المعلم؟
- ما المهارات التي يتمتع بها المعلم؟
- ما اهتمامات ومشاعر المعلم؟
- هل هو منفتح على الآراء والإستراتيجيات الجديدة؟

إن هـذا الجمع بين الإطـار التعليمـي ومواهب الفرد يحـدد الأهداف الواجـب وضعهـا. وعلى سبيـل المثال، المعلـم الجديد في بلـدة Davis في كاليفورنيـا يتعامل مع طلبـة متخلفين في دراستهم وفقـراء، لذلك ينبغي أن تكـون لـه أهـداف تختلف عـن أهداف زميـل له لديه خـبرة تزيد عن عشرين عامـاً. وأهداف هذين الاثنين يجـب أن تختلف عن أهداف معلم في بلـدة Racine بولايـة ويسكنسـن يتعاطى مـع طلبة موهوبـين وأذكياء وتم اختيـاره المعلم المثالي لـذاك العام الدراسي. وهـذه الأهداف تختلف أيضـاً عن أهداف معلم في مدينة أورلانـدو Orlando بولاية فلوريدا لديه الخبرة الطويلـة ويعلّم صفاً جديداً من الطلبـة ويستخدم منهاجاً جديداً في الرياضيـات. ولا بـد مـن التنويه أيضـاً أن الدروب المؤديـة إلى تحقيق الأهداف يمكـن أن تختلف اختلافاً جذرياً حتى لو كانت الأهداف واحدة. وهنالك طـرق ثابتة ومستقرة للسعي وراء تحقيـق الهدف، أي هدف. أما خطـة الأهـداف فينبغـي أن تتأثـر بشيئين اثنـين هما: الإطـار التعليمي، وخصائـص المعلم الفـرد. فالمعلمون جميعاً وبغض النظر عن مؤهلاتهم واحتياجاتهـم يحـرزون النجـاح والتوفيـق عندما يكـون لديهم مدخلات يضعونها في أهدافهم، وعندمـا يعملون انطلاقاً من قدراتهم ومشاعرهم وعندما يتعلمون مع الآخرين ومنهم.

تخصيص الأهداف

تختلف أنواع الأهداف وعملية تحديدها بحسب تباين الخبرات والمهارات لـدى المعلم. وعموماً فإنه من المفيد دومـاً أن تتاح الفرص للمعلمين لابتكار أهدافهم وطرائق قياس مدى التقدم الحاصل في سبيل تحقيقها. ولكن ثمة مناسبـات لا سيمـا عند وجود معلمين أصغر سنـاً (أو ضعفاء) يجد المدير فيها نفسه بحاجة لأن يخصص ويحدد الهدف للآخرين.

الأهداف اللاربحية مقابل الأهداف الربحية

لأنه من العسير جداً قياس مدى التقدم الذي يحرزه التعليم (وقد يقول بعضهم: إنه من الصعب حتى تعريف معنى التقدم)، فإن مشكلة وضع الأهداف وتحديدها تكتنفها تحديات في المدارس والمؤسسات التعليمية اللاربحية أكثر من التحديات التي تصادفها تلك المؤسسات في العالم الذي يسعى نحو الربح. عند نهاية العام تستطيع هذه المؤسسات أن تلقي نظرة على ميزانيتها العمومية لترى إن كانت قد حققت النجاح المرجو: أي هل جلبت لنفسها إيرادات كافية لتحقق لها ربحاً معقولاً؟ وهل أنتجت الشركة قيمة لحملة أسهمها؟ ففي بعض الأعمال، مثل المبيعات والخدمات التخصصية، تختلف الرواتب بحسب الأفراد وتعتمد على الإنتاجية حصراً كما يمكن قياسها بالدولار.

وبالطبع ليس هكذا الحال في التعليم. فنحن لا نتقبل، بل نلجم وبالشكل المناسب، الفكرة القائلة بقياس مدى تقدم طلبتنا (أو أنفسنا) بحسب النتائج التي يحققونها في الاختبارات الموحدة فقط. نحن نعرف جيداً أن ثمة أشياء في العملية التعليمية أكبر كثيراً من مجرد رفع معدلاتهم في الامتحانات برغم أهمية تلك النتائج. وللتعبير عن ذلك بأبسط العبارات نقول: الأشياء المهمة لا يمكن أن تقاس. لذلك فإن إيجاد التوازن بين نواحي النمو التي يمكن قياسها والنواحي التي لا يمكن قياسها يزيد من تعقيد عملية وضع الأهداف في المدارس والمؤسسات غير الربحية.

وعلى سبيل المثال، منذ سنين عدة عملت مع معلمة كانت لديها قدرات كثيرة لكنها كانت سلبية مع طلبتها أكثر من اللازم. وتحدثنا مطولاً في هذا الشأن ومع ذلك لم تقبل إطلاقاً تقييمي هذا. فكانت تقول: «إنهم طلبة كبار، وهذا عالم يتسم بالقسوة». ومع أنني لم أستطع أن أغير موقفها هذا فقد حددت لها هدفاً يقضي بأن تكون الملاحظات التي تكتبها على دفاتر الطلبة أكثر إيجابية. (الخبر الجيد في هذه القصة أنني راقبت عمل الطلبة ولاحظت أنها فعلت ما قلت لها، وأصبحت فعلاً أكثر إيجابية في ملاحظاتها التي تدونها والتي كانت تعطيها لطلبتها).

ليس المهم من يخصص أو يحدد الأهداف، بل ينبغي أن يكون وضع الأهداف عملاً تعاونياً. وأما من هم المتعاونون ـــ معلم ومدير، اثنان من المعلمين، عدد من المعلمين، جماعة من المعلمين مع المدير ـــ فهذا شأن يعتمد على الإطار المدرسي وعلى الأفراد وعلى الهدف نفسه. وفي جميع الحالات ينبغي أن تتضمن عملية تحديد الأهداف ما لا يقل عن شخصين يتفقان على الأهداف ثم يتواصلان دورياً لمراقبة مدى التقدم الحاصل في إنجازها. فالمشاركة في الأهداف والتقدم نحو تحقيقها يزيدان في المساءلة والمحاسبة. **والأهداف التي لا يشارك فيها الآخرون تبقى مجرد آمال.**

إن إنجاز الأهداف يسهم في جعل الأفراد يضعون المزيد منها بسهولة ويسر ويساعد أيضاً في تهيئتهم للمزيد من وضع الأهداف والإنجاز. Sharon

خصائص الأهداف

العوامل المؤثرة في جعل الأهداف متباينة هي عوامل عديدة لا حصر لها، وتتضمن مختلف المواقف التعليمية والتباينات في المعرفة والمهارات والمواقف بين المعلمين. ولكن برغم هذا التفاوت الواسع ينبغي أن تكون العناصر الآتية جزءاً من سائر أهداف المعلم.

ينبغي أن تكون الأهداف ذات معنى مفيد

قد يتساءل المرء لماذا ينبغي ذكر هذه الخاصية؟ فالأهداف بطبيعة الحال يجب أن تكون ذات معنى مفيد وأن تؤدي إلى المزيد من تعلم الطلبة. ومع أنه من الممكن تعريف التعلم وقياسه بوسائل متعددة ـ من نتائج الطلبة في الامتحانات الموحدة أو التقليدية إلى التقييمات المستندة إلى قواعد خاصة بطريقة تقديم المعلومات وحتى الإقلال من المشاحنات الكلامية في حجرة طعام الغداء ـ فإن المزيد من التعلم يجب أن يكون في صميم الأهداف جميعاً. لكن فكرة «المعنى المفيد» تتضمن دلالات أكثر من ذلك.

فالأهداف تعد عظيمة الفائدة حين يكون تحققها مفيداً للطلبة والمعلمين معاً. وعملية وضع الأهداف يجب أن تحمل الفائدة للطلبة بالمطلق، وليس ثمة شك في هذا. لكن هذه العملية يجب أن تفيد المعلمين أيضاً. وما لم يضع

المعلمـون أهدافاً لأجل تطورهم المهني ومن ثـم يعملون على تحقيقها ـ وما لم يعمـل المعلمـون على نموهم ـ فإن الطلبة لن ينالـوا إلا مكتسبات ضئيلة قصـيرة الأجل. لهذا فإن عملية تحديد الأهـداف يجب أن تعكس الحقيقة القائلة إن نمـو الطلبة نتيجة حتمية للتفاعل بينهم وبين المعلم. ولهذا نقول إن عمليـة لوضع الأهـداف تتسم بالمعنى المفيد هي عمليـة تهم نمو الطلبة والمعلمين معاً.

إن كنت لا تدري إلى أين أنت ذاهب، فلا فرق بين الذهاب بالطائرة أو على الدراجة الهوائية. Mahmoud

والعلاقـة بين المعلـم وتعلم الطلبة علاقـة واضحة لا لبـس فيها، ولكن الملاحـظ في أحيـان كثـيرة أن هـذه العلاقـة لا تؤخذ بنظـر الاعتبار عند التفكـير بمسألة نمـو العلم. وقـد وصـف Brooks and Brooks (1999) هـذه العلاقة وصفاً جيداً حين تحدثا عن علاقـة التعلم، بقولهما: «عندما يعمـل الطلبة مع الكبار الذين ما برحوا ينظـرون إلى أنفسهم بأنهم طالبو علم، ويسألون أسئلة ما زالوا هم أنفسهم يجدون صعوبة فيها، ومستعدون، بل قـادرون على تغيير المضمون والممارسة في سبيـل السعي للمعنى المفيد، ويعاملـون الطلبـة وجهودهم على أنها أعمال لم تنتـه بعد، أو منتجات غير نهائية، فالطلبة سوف يتحلون بهذه الخصائص نفسها» (p. 10).

الجانـب المهم في عبـارة «ذات معنـى مفيد» أو «ذات مغـزى» يتمثل في التأكـد بأن الأهداف ملائمة لخـبرة المعلم. وهنا يجدر بـي أن أورد مثلاً. عندما يكون أحد المعلمين في السنة الأولى من عمله في مدرسة New City أخصصـ له هدفـاً يقضي بـأن «يتعرف علـى فلسفة هـذه المدرسة وعلى هيئتهـا التدريسية ومنهاجها الدراسي». وهـذا الهدف يؤطر رسمياً للوعي والتعلم اللذين من خلالهما ينبغي على المعلم الجديد أن يعمل في المدرسة، كمـا يتيح لي أن أطـرح السؤال دورياً حول مسيرة هـذه العملية وما الشيء الذي تم تعلمه. وغني عن القول: إنه من الضروري جداً لشخص يدخل بيئة عمـل معين لأول مرة أن يتعلم هـذه البيئة والأشياء المحيطـة به ـ القواعد المكتوبـة وغير المكتوبة، إضافـة إلى الأشخاص الموجوديـن. واكتساب هذه

المعرفـة وجعلها هدفاً رسمياً يجعل السعـي وراء هذه المعرفة في درجة عليا مـن المعاني. (وفي بعض الأحيان يميل المعلمـون من ذوي الخبرة والتجربة والقادمـون الجدد إلينا لأن يقللوا من أهمية مـا ينبغي تعلمه، ولذلك يشق عليهم أن يتخذوا ذلك هدفاً لهم. ومع ذلك فإن هذا الهدف يصح أن يتخذه المعلمون القادمون لأول مرة إلينا بصرف النظر عما لديهم من خبرات).

لدينا هدف وحيد فقط، ألا وهو إذكاء نار التعلم في نفوس أعضاء الهيئة التدريسية ونفوس الطلبة على حد سواء. Pei Jen

والأهداف ذات المعاني المفيدة لا تعكس المقصد النهائي للمعلم فحسب، بل وتعكس أيضاً نقطة البداية لديه. وينبغي أن تعكس أهداف المعلمين ذوي الخـبرات الطويلة والتجارب ما لديهم من معارف ومهارات، كما ينبغي أن تتضمـن التحدي الكبير. ومن هنا يمكن القول: إننا يجب أن نعرف ما لدى المعلـم من مهـارات وعلم غزير نسبياً بمجرد قـراءة أهدافهم المهنية حتى دون أن نعرف من هم هؤلاء المعلمون أو مشاهدة أعمالهم.

الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس

إن لم تستطيـع قياس هدفـك فكيـف تعـرف أنـك قـد نجحـت؟ من المنطقـي جداً أن تكون الأهـداف قابلة للقياس. ولكن مـاذا لو كان هدفك «زيـادة التحفيز عند الطلبـة».؟ أو «توليد الدافع لديهم للتعلم»؟ ومثل هذه الأهـداف، وبرغم أهميتها وعلائقيتها، إلا أنها يصعب وضعها بأرقام. هي «قابلـة للقياس» ولكنها ليست بالضـرورة «قابلة لحسابات الكم». ومن هنا نجد أن طريقة قياس الأهداف قضية حرجة.

مـن المناسب عند قياس الأهداف أن يدرس المرء وسطي نتائج امتحانات الطلبـة ومعـدلات المكاسب والانحرافـات النموذجية عـن الصواب. ويمكن للامتحانـات التقليديـة أن تلعب دوراً بـارزاً في توثيق التقـدم الحاصل نحو الهـدف. ولكن لا ينبغي لجميع الأهداف أن تكون قابلة لحساب الكم. عندما ننظـر إلى ما يتعلمه الطلبـة وكيف يتعلمون، ندرك جيداً ودون لبس أن بعض الأهداف لا يمكن أن تخضع لحسابات الكم. ولكن بدلاً من التراجع عن هذه الأهداف ينبغي لنا أن نبحث عن وسائل جيدة لمراقبة التقدم نحو تحقيقها.

الإبـداع والابتكار ضروريان في كثير من الأحيان لمعرفة ومراقبة تحقيق الأهداف المهمة. ولنأخذ مثـلاً لذلك، مراقبة تنفيذ هدف «زيادة التحفيز عنـد الطلبة» أو «توليد الدافـع لديهم للتعلم». بالرغم مـن مراقبة حضور التلاميـذ قد تعطي بيانات قابلة لحساب الكم، إلا أن ثمة وسائل أكثر غنى وثراءً لرصد هذه المواقف. وهنا يتذكر المرء الدراسات الاستطلاعية للطلبة والمـواد التي تنشـر في المجلات من قبل الطلبة والمعلمـين. والأمر المسلّم به أن الدراسـات الاستطلاعيـة تعطي بيانات عددية، لكـن هذه البيانات وما فيهـا من أرقام تختلف كثيراً عن نتائـج الامتحانات. وبالمثل، فإن ملاحظة الدرجة التي عندها يختار الطلبة متابعة العمل في مشاريع معقدة أو صعبة، أو مـدى توقهم للمشاركة في الثقافـات داخل غرفة الصف تعطي معلومات بالغة الأهمية يمكن أن ترصد التحفيز والدافع.

ومن جهة أخرى يمكن استخدام التقييمات المستندة إلى القواعد وكذلك لوائـح المعطيات عند تقييم هذه الأصناف مـن المواقف والسلوكيات. ومرة أخـرى نؤكد أنه برغم أهمية موقع هـذه البيانات المستندة إلى الامتحانات إلا أن الأهـداف جميعـاً لا ينبغي أن تقاس على هذا النحـو. وأفضل وسيلة لقياسـ بعضـ الأهـداف الأكثر أهمية ـ مثـل تلك التي تركـز على مواقف الطلبـة وقيمهم ـــ تكـون بالاستعانة ببيانـات حقيقية إنما ليسـت سريعة التحويـل إلى الكـم. وأخيراً، لا بـد من القول: إننا عندمـا نفكر بالأهداف القابلـة للقياسـ والتي ليست بحكم الضرورة قابلـة لحساب الكم يجب أن نعتمد الرأي القائل إن خيراً كثيراً يمكن أن يأتي من معلمين يعملون لابتكار طريقة لتحديد كيفية قياس وتسجيل مدى التقدم نحو الأهداف.

الأهداف ينبغي أن تكون قابلة للتحقق

يجـب أن يشعر المعلمـون أن أهدافهم قابلة للتحقـق، وأنهم يستطيعون التوصـل إليهـا من خلال السعي الـدؤوب والجهد المركـز. فيجب علينا أن نضـع أهدافاً واقعية ليست هي باليسيرة جـداً ولا بالصعبة جداً. والفائدة

مـن وضع أهداف متعددة تكمن في حقيقـة أن بعض الأهداف يمكن ويجب أن تحمل التحدي بينما يمكن أن تكون الأهداف الأخرى، بل ويجب أن تكون أقل تحدياً من ذلك، فالتنوع في الأهداف أمر له أهميته.

تعنـي هـذه العبارة ضمنـاً أن على المعلمـين أن يضعـوا أكثر من هدف واحد في كل عام. ويمكن للإدارة أن تساعد في هذا المجال من خلال ترويج التوقـع بأن المعلمـين لن يحققوا كل الأهداف التـي يضعونها لأنفسهم. وإن تمكـن المعلم من تحقيـق أهدافه جميعاً يمكن القـول: إن هذه الاهداف لم تكن طموحة بما فيه الكفاية. وإن لم يحقق شيئاً من أهدافه، نقول: إن هذه الأهـداف غير واقعيـة وعسير تحقيقها. وفي هذا الصـدد يمكن القول: إن الحـوار بين المعلمين والمدير حول ما الذي يشكل هدفاً صعباً، وما الأهداف التـي تعد «أمراً مسلماً به» هو بحد ذاته عمـل إيجابي ومنتج. (للمزيد من التفاصيـل حـول هذا الموضـوع يمكن الرجـوع إلى كتـاب Stretch Goals ص56).

ومـع أن وضـع أكثر من هدف واحد أمر مفيـد، لكننا يجب أن نحذر من وضـع أهـداف تزيـد عما هو ضـروري، وبخاصـة من جانـب المعلمين ذوي الخـبرة والمهـارات. منذ سنوات حضـرت إحدى المعلمـات الجيدات جلسة المراجعـة السنوية وبيدها قائمـة بالأهداف التي وضعتهـا للسنة القادمة ـ تضمنـت هذه القائمـة 16 هدفاً! نظرت مندهشـاً وأعربت لها عن تقديري لمـا لديها من حوافز ولنظرتها الشاملة للمدرسـة. لكنني قلت: إن 16 هدفاً يصعـب متابعتها بجديـة لكثرتها وفي الوقـت نفسه يحتفظ المـرء برجاحة عقله. وبعد جدال طويل اختصرنا هذه القائمة إلى خمسة أهداف (علماً أن ثلاثة أهداف تكفي). لا تزال هذه المعلمة تعمل لدي وفي كل عام، عند جلسة المراجعـة. نتذكر تلك القائمة ونضحك معاً. ومع ذلك ما فتئت تأتي وبيدها قائمـة بأهداف أكثر مـن العدد المعقـول، ونعمل معاً علـى تقليص القائمة وزيادة التركيز. لقد باتت هذه المفاوضات طقساً سنوياً نقوم بها معاً.

الأهداف ينبغي أن تتميز بالفردية

ينبغـي أن تعكس الأهداف ذلـك التواصل والتفاعل بين الإطار التعليمي ومواهـب وكفاءات المعلمين. سيما وأنه لا يمكـن أن نجد اثنين من المعلمين أو اثنـين من الأطر التعليميـة على هيئة واحدة. وحتى لـو تشابه اثنان من المعلمـين في مواهبهمـا وكفاءاتهما، وكانـا يعلّمان طلبة مـن مستوى واحد وفي مدرسـة واحدة، فإن أهدافهما قد تكـون متماثلة لكن إستراتيجياتهما لتحقيـق تلكـم الأهداف قد تكـون واسعة الاختلاف. والحق يقـال: إن ثمة تباينـاً كبيراً في الإستراتيجيات الهادفة إلى متابعة الأهداف لتحليلها أكثر مـن الأهداف نفسها. لذا لا بد مـن القول: إنه بمقدار ما لدينا من احترام لكل طالب على حدة في كونه يتعلم، يتعين علينا أن نكن الاحترام لكل معلم علـى حدة. إن انكباب المعلمين على وضـع الإستراتيجيات المختلفة لتحقيق أهدافهـم بما في ذلك ابتكار الأدوات الجديـدة للتقييم هي طريقة عظيمة تجعل المعلمين يحتفظون بما لديهم من حوافز نحو عملهم ومتابعة نموهم. ففـي الحالات التي تبقى فيها الأهداف نفسهـا من عام إلى عام، وتجريب مختلـف الإستراتيجيات لتحقيق هذه الأهـداف أمران جوهريان للمعلمين إن أرادوا اجتناب الجمود والركود.

من المهم أن يكون للمرء أهداف محددة لكن هذه الأهداف بحاجة لأن يفكر المرء بها ملياً. Bonnie

يبـدو أن ما يثير رغبة المعلمين ذوي الخـبرة الطويلة والمؤهلات العالية وجـود فرصـة لهم لتطويـر المنهاج الدراسـي، أو للقيام بـدور يقودون فيه زملاءهـم. وعند الدرجة التـي تمكنهم من أن يصبحـوا معلمين للمعلمين ضمـن مدارسهم فإن الجميع يكسب. (مـن الطبيعي أن يبدو هذا الصنف مـن المعلمـين في بعض الأحيـان متميزيـن بمهـارات ممتازة ذلـك أنهم يتحاشون التفاعل مع أقرانهم، ويركزون طاقاتهم على الطلبة. ومن المحال أن يتذمر المرء من هذا التفاني. ومع ذلك فأنا على قناعة أكيدة أن الجميع يستفيدون من بيئة الزمالة والتعاون معاً).

أنواع الأهداف

إن فاعليــة عملية وضع الأهداف ـــ أي الدرجة التي عندها تكون مفيدة للطلبــة والمعلمين معاً ـ تكمن في فاعلية الأهداف نفسها. وكما ذكرنا آنفاً، ينبغــي أن تكــون الأهداف ذات معنــى مفيد أو ذات مغــزى وأن تكون قابلة للقياس وقابلة للتحقق وتتميــز بفرديتها. وإلى هذا نضيـف أن ثمة أنواعاً مختلفة من الأهداف. والمدير عادة يختار نوعاً من الأهداف ليتابع تحقيقه، علماً أن هذا الاختيار يرافقه أيضا مدخلات من المعلم واعتماداً على خبرة ومؤهــلات المعلــم. وهذا النوع مــن الأهداف هو الذي يؤطــر طريقة تفكير المعلم بالهدف وإستراتيجيات تحقيقه.

الطيبة هي ألد أعداء العظيم، Lynn

الأهداف المرنة

مع أنني ذكرت آنفاً أن الأهداف يجب أن تكون قابلة للتحقق فإن الأهداف المرنة المطاطة تختلف عنها بعض الشيء. الأهداف المرنة تتصف بالتحدي وبالشموليــة وبالمثالية لدرجة أن المعلم قد لا يحققها. وهنا قد يتبادر سؤال إلى ذهن المرء: «إذن لماذا نضع هكذا أهداف؟» وقد نجيب بالقول: إن هذا النــوع من الأهداف عظيم الأهميــة؛ لأن الجهود المبذولة في سبيل تحقيقها قد تفرز نتائج إيجابية سواء تحققت تلك الأهداف أم لم تتحقق.

والمعلــم يجــب أن يكتسب الحق بــأن يكون له هدف مــرن نتيجة لسنوات طويلــة من الأداء الممتاز والمتميز. والمثال الجدير لهذا الهدف المرن قول هذا المعلــم: «أنــا لا أستعين بكتاب مدرســي أو ورقة عمل في تدريســي للطلبة» أو «القيــام بزيارة شخصية إلى أهل كل واحد من طلبتي في منازلهم» أو «أجعل كل واحد من طلبتي يحصل على 95 بالمائة أو أكثر في الامتحانات الموحدة».

والمعتــاد أن يقوم المدير برفع مستــوى إمكانية الهدف المرن ويقدمه إلى المعلــم. لكننــي لا أؤكد بما يكفي علــى أن الأهداف المرنة يجــب أن يضعها الجميع أو حتى غالبية المعلمين. لكن إعطاء المعلم فرصة لوضع هدف مرن

هو بحد ذاته أكبر مكافأة تقدم إليه، سيما وأن الهدف المرن يعني ضمناً أن المعلم يمتلك مؤهلات استثنائية، وأن المعلم ـ وهذا موضوع آخر ـ لديه الحكمة والمعرفة الجيدتان لتقدير فائدة وضع هدف ليس محتملاً أن ينجح في تحقيقه. وهذا يعني أن المعلم يفهم مسوغ هذه الإستراتيجية، ويعترف بأن الدعوة لوضع هدف مرن يشكل إطراءً كبيراً له من جانب المدير.

إن كلمات من مثل «يقدم» أو «فرصة» أو «دعوة» كلمات لها أهميتها، لأن هكذا هدف مرن يجب أن يكون عملاً طوعياً. غير أن المشكلة المحتملة في هذا الشأن تكمن في حقيقة أن المعلمين الذين يمنحون الفرص لوضع أهداف مرنة هم أولئك الذين يوصفون بأنهم مجتهدون ولديهم مستويات استثنائية في أنفسهم. هم يجدون المتعة في مواجهة التحديات. وما لم يوضع الهدف المرن بدقة وعناية فإن هؤلاء المعلمين قد يجن جنونهم وهم يحاولون تحقيق أهدافهم المرنة تلك. وعندئذ تصيبهم خيبة الأمل، ويشعرون بانزعاج شديد لعدم إحرازهم النجاح.

تفيدني الأهداف أكبر فائدة عندما أضعها بنفسي، وليس إذا أعطي موضوع معين لي. Lucie

والأهداف المرنة مناسبة أيضاً للمدراء. فقد كان هدفي المرن لسنوات عدة خلت «أن أجعل/ أحافظ على مدرسة نيوسيتي New City في وضع تكون فيه قائداً بارزاً في العمل التعليمي داخل وخارج مجتمع سانت لويس». وقد تابعت العمل على تحقيق هذا الهدف من خلال عمل أساتذة المدرسة على نظرية الذكاء المتعدد، وجهودنا في سبيل إذكاء روح الزمالة والتعاون. وهو هدف مرن جيد ذلك أن السعي لتحقيقه يجعل مدرستنا في حال أفضل ويساعدنا في النمو برغم عدم نجاحي في تحقيقه. وانطلاقاً من هذا الهدف المرن أركز على المنهاج وعلى التعليم وعلى وسائل وأساليب التقييم التي تمكننا من أن نصبح قائداً على مستوى الوطن في تطبيق نظرية الذكاء المتعدد. وفي الوقت نفسه أركز على الطريقة التي بها يمكن استخدام

الزمالــة والتعاون لتحقيق نمــو المعلمين وتطورهم. ومــن خلال مداخلاتي التــي أقدمها في المؤتمــرات وورشات العمل بالإضافة إلى مــا أكتبه وأنشره أحــاول أيضاً أن أكون الصوت المدافع عن الذكاء المتعدد والزمالة والتعاون لدى المعلمين في المجتمعات خارج مدينة سانت لويس وفي العالم أجمع. أفكر دومــاً وبلا انقطــاع في السبيل المؤدي إلى تحسين مدرستنــا، وبالدور الذي ينبغــي لي أن ألعبــه لتسهيل نمو الجميع، بما في ذلك نمــوي أنا. إن السعي لتحقيق هدفي المرن يضفي الفوائد العديدة لمدرسة نيوسيتي ولي أنا.

أهداف فريق العمل

إلى جانــب تلــك الأهداف الفردية توجد فوائد كــبرى يمكن كسبها من معلمــين يعملون معاً لوضع أهــداف لفريق العمل. فأهــداف الفريق توضع من خلال تعاون فريق مــن المعلمين. وبذلك يحاسب أعضاء الفريق جميعاً عليها. فالمدرسون في مدرسة ثانوية يعملون في قسم الدراسات الاجتماعية قــد يضعون هــدف الفريق بحيث يرمي إلى إعادة النظــر في المنهاج أو إلى استخدام محافظ تعلم الطلبة في التقييم. وفريق من المعلمين يعلمون طلبة في الصف الرابع قد يقررون هدفاً لهم إشراك الطلبة في خدمة مجتمعية. وربمــا يهدف فريق مــن المعلمين إلى إدخــال التحسينــات في تواصلهم مع أهــالي الطلبة وجعل ذلــك الهدف يتصدر أولوياتهــم. وقد يقرر فريق من المعلمــين أن يكون هدفهــم التعاون على نحو أفضل فيمــا بينهم كزملاء في مدرسة واحدة. فكر بقوة الحوار حول ماذا يجب أن يكون الهدف المشترك للفريــق، وكيف يمكــن قياسه ومراقبة تنفيذه؟ لا شــك أن ثمة فائدة كبرى تفيــد الزمالة في جعل فرق العمــل يجتمعون معاً للمشاركة في الأهداف وفي التخطيط لقياسها، بالإضافــة إلى الاجتماعات الدورية التي تعقد لمناقشة مــدى التقدم الحاصل في تطبيقها. إن أهداف الفريق وسيلة ناجعة لإتاحة

الفرص القيادية للمخضرمين من المعلمين لتمكينهم من الإسهام في تطوير المعلمين الشباب.

ونحـن في مدرسة نيو سيتي نطلـب إلى فرقاء العمل التعليمي أن يضعوا هدفـاً واحداً للفريق كل عام. حيث تختـار الإدارة المجال الذي تريده لهذا الهـدف لكن يتعين على الفريق أن يحدد الهدف ذاته وكيف سيجري قياس التقـدم نحو تحقيقـه. فقد كانـت أهداف الفـرق خلال السنـوات القليلة الماضيـة تركز على تطوير حديقة مدرستنا المنشأة حديثاً بمناسبة الذكرى المئويـة وعلى تحسـين مستوى التواصل مع أولياء أمـور الطلبة وعلى تطوير أدوات لتقييـم دراسة الرياضيـات لتناسب بطاقـات التقارير الجديدة في المدرسـة. وكان ثمـة أيضاً هـدف آخر للفريق يقع ضمن فئـة التعرف على الفرق بين المستهلك (الطالب) والزبون (أهله).

أهداف ذات تركيز على المدرسة

الأهـداف الخاصة بالتركيز على المدرسة تكون عادة أهدافاً من الأعلى إلى الأدنـى، وهي إما أن تكون مرتبطة مباشرة مع الفكرة العامة للمدرسة (مثـل فكرة المدرسة المغناطيس) أو تكون استجابـة لمشكلة عامة بالمدرسة (مثـل تدني الإنجاز أو أمور سلوكية). وسواءً كان هدف المدرسة يرمي إلى تحسـين نتائج الطلبة حتى مستوى معين في امتحان معين أو تحقيق مستوى رفيع من التميز في أداء الفنون أو الأداء الرياضي فقد يكون التركيز ضيقاً بحيـث يعطـى المعلمون القليـل جداً من حريـة التحرك في الأهـداف التي يضعونهـا أو الإستراتيجيـات التي يرغبون الاستعانـة بها. فإذا كان الحال كذلـك فمن الضروري أيضاً أن يضع المعلمـون أهدافهم المهنية الإضافية. (والهدف الـذي يركز على المدرسة والذي قد يكـون استثناءً لهذه المقاربة الضيقـة قد يكون التحضير لزيارة يقصد بهـا الاعتمادية أو تطبيق منهاج دراسي جديد).

الأهداف المستندة إلى بيان المهام

ربمـا تبدو الأهداف المستندة إلى بيان المهام قريبة الشبه إلى الأهداف ذات التركيـز على المدرسة، لكنها في واقـع الأمر مختلفة عنها. فالأهداف التـي تستند إلى المهـام تستنبط عادة من بيان مهـام المدرسة أو فلسفتها. وعلى الرغم من خضوع هذه المهام وتلك الفلسفة للمراجعة الدورية وإعادة النظـر إلا أنها لا يطـرأ عليها في أبعد تقدير تغيير مهـم. فهذه الأنواع من البيانات تكون عادة أكثر شمولية وأكثر ديمومة. ومن ثم فإن المعلمين الذين يكتبـون الأهداف المستنبطة من فلسفة المدرسة أو بيان مهامها ويدعمونها يعطون عادة حرية أوسع في التصرف ووضع تلكم الأهداف.

انظر مثلاً إلى بيان مهام مدرسة نيوسيتي:

«مدرسـة نيوسيتي مدرسة داخل المدينة تقبـل الأطفال من سن الثالثة وحتـى الصـف السادس، وفيهـا يشاركون في التعلم ضمن بيئـة فيها المتعة وتتسم بالتحدي. وفي البيئة الإبداعية لدينا يصبح الأطفال أكثر ثقة وأكثر معرفـة بأنفسهم وبالآخريـن. فنحن نعد الأطفال ليكونـوا أفراداً ناجحين ومتعاطفين وأخلاقيين، يتلقون العلم من جمع واسع من الأكاديميين والبيئة المناسبة والتنوع».

فقد يختـار المعلمون من هذا البيان أهدافاً تغطي تنوعاً من المجالات. يمكنهـم مثلاً أن يطـوروا المـواد أو المؤسسـات التربوية مـن أجل تقديم تعليـم فيه المتعة، أو تقديم تعليم يحمل التحـدي، أو تمكين الطلبة من أن يصبحوا أكثر ثقة وأكثر معرفـة بأنفسهم وبالآخرين، أو لتمكين الأطفال ليصبحـوا أفراداً ناجحين ومتعاطفين وأخلاقيين في تلقي العلم. وفي هذا السياق أيضاً كانت ثمة مناسبات طلبنا فيها إلى المعلمين أن يضعوا هدفاً يتعلـق بواحد من تلك المكونات الرئيسة الثلاثة في هذا البيان وهـي العلوم النظرية والبيئة المناسبة والتنوع.

أهداف لسنة واحدة وأهداف سنوات متعددة

التقدم الدائم والمهم لا يحصل في سنة واحدة، وحتى لو تحققت مكاسب معينة في سنة واحدة فلا بد من الحاجة إلى السنة التالية لترسيخ هذه المكاسب ومراجعتها. وهذا يعني أن معظم الأهداف تحتاج لأكثر من سنة واحدة لكي تنجز.

لكن هذه الحقيقة بأن تحقيق هدف ما يحتاج لأكثر من سنة واحدة لا تعني أنه لا توجد مراقبة لسير العمل نحو تحقيق الهدف، وبأن الهدف ذاته لا يخضع للمراجعة والتعديل عند انتهاء كل عام. وقد تكون المدة الزمنية الأقصر من ذلك أكثر ملاءمة للمعلمين الجدد، أو المعلمين من ذوي المؤهلات المتدنية. ومع اكتساب المعلم للخبرة، يجدر به أن يطيل النظر إلى تلامذته وتطوره الشخصي. ومن فوائد الأهداف لسنوات متعددة أنها تساعدنا في إطالة النظر هذه وتجعلنا نجتنب الحلول قصيرة الأجل.

الحياة دون هدف تشبه سباقاً ليس له خط نهاية.
Tamala

الأهداف العامة والخاصة

نوهت في مطلع هذا الفصل إلى أهمية المشاركة في وضع الأهداف والعمل التعاوني عليها. فهذا الحوار لا يعزز روح الزمالة والتعاون فحسب، بل يجعل المعلمين أيضاً يحققون المكاسب من خلال التفاعل والإلهام. وفي هذا السياق نؤكد أن الأهداف الخاصة ـــ أي تلك التي يشترك فيها المعلم والمدير فقط ـ لها مكانتها من حيث الأهمية. وقد تكون هذه الأهداف أهدافاً لها صلة بقصور المعلم نفسه أو مجالات احتياجاته، حيث للسرية أهميتها. أو ربما تكون الأهداف ذات صلة بشيء لا يريده المعلم أن يكون معروفاً لدى الجميع. غير أن الأهداف الخاصة قد تركز أيضاً على دينامية فريق المعلم أو القيادة داخل هذا البناء. أو على شيء معين لا يريد المعلم أو المدير أن يتحدثا عنه أمام الملأ.

فمثــلاً، في المؤتمرات السنوية التي تعقــد في مدرسة نيوسيتي والمعروفة باسم مؤتمرات النمو المهني (حيث يتلقى المعلمون تقارير تقييمهم في نهاية العــام وعقودهم للعمل في السنة المقبلة) يتحدث معي كل معلم تقريباً حول مصاعب واجهته في التفاعل مع عضو آخر في الهيئة التعليمية. (يوجد نحو 45 عضــواً في هذه الهيئة، لذلك مستــوى الشقاق بينهم ليس بأهمية ما قد يبــدو ظاهرياً!) وفي جميع الحــالات تقريباً يصبح العمل في سبيل التعاطي مع هذه المواقف هدفاً للمعلم. فنخطط هو وأنا معاً، ونلتقي على نحو دوري لــنرى مقدار التقدم الحاصل. لكن هذا الهدف ليس هدفاً عاماً. وفي بعض الأحيــان قد يترجم هذا القلق إلى مسألة قيادة المعلم فنخطط هو وأنا معاً للطريقــة التي بها يستطيع المعلم أن يضطلع بــدور قيادي أكبر داخل فريق عمله أو في إطار الهيئة التعليمية في المدرسة.

وفي بعض الأوقات يقــوم المعلم الذي تسيطر عليــه مشاعر القلق تلك، وبتوجيه مني عــادة، بالحديث عن أفكاره تلك مع المعلم الذي سبب له تلك المشاعر. ويستطيع الاثنان أحياناً أن يحلا الخلاف بينهما بمجرد الحديث عنــه ومن خلال كونهما أكثر وعياً لتفاعلاتهما. وفي أحيان أخرى قد ينجم عــن هذا التبادل في الحديث اجتماع يضمنــا نحن الثلاثة نتداول فيه حول سبل تحسين علاقات العمل.

في أحيــان كثيرة ألتقي فيها مع زمــلاء في فريق عمل واحد يعانون من بعض المصاعب في عملهم كزمــلاء فأبدأ حديثي بالطلــب إلى كل واحد منهــم كتابة مقالة قصــيرة تتضمن ثلاثة أشياء يجد فيهــا المتعة بالعمل مــع الآخر وثلاثة أشياء تجعله ينزعج من الآخــر. وقبل أن يتبادل الاثنان مقالتيهمــا، أطلــب إليهما أن يكتــب كل واحد منهما عما يتوقــع أن يكتبه الآخــر. إن كتابة هذه الأشيــاء تجعلهما يتوقفان قليــلاً ويحاولان التفكير بطريقــة رؤية الآخر لــه. وأؤكد على كلمة «رؤية» وأذكرهما أن هذه الرؤية

هــي الواقع بعينــه، فنحن نتفاعل مع مــا نرى ونشعر ســواءً كان ذلك هو الحقيقــة أم لم يكــن. وهذا الفهم يجعل كل واحد منهمــا يبتعد عن إنكار مشاعــر الآخر وعن الاهتمام بمــا «قد حصل فعلاً» فقط (أو لنقل ما ظن الواحــد منهما أنه قد حصــل). وعندما نتبادل جميعاً مــا كتبه كل واحد منهمــا، نعمل معاً في سبيل معرفة كيــف نصل إلى الآخر وماذا يمكننا أن نفعل لتغيير الانطباعات والرؤيــة. ومثل هذه اللقاءات ليست سهلة البتة، سيمــا وأنه يشق على المرء أن يرى نفسه مــن خلال عدسة الآخرين، ومع ذلك تظل هذه اللقاءات والتفاعلات مثمرة دوماً.

الأهداف الشخصية/ المهنية

وهــي أهداف تتميز عن الأهــداف الشخصية البحتــة (مثل تعلم لعبة كــرة المضــرب أو الذهــاب إلى صالة الألعــاب الرياضية ثــلاث مرات في الأسبــوع) وتتميــز أيضاً عن الأهــداف المهنية البحتة (مثــل التعرف على منهــاج دراسي جديــد أو طريقة استعمــال تكنولوجيا جديــدة)، ذلك أن المقصــود بالأهــداف الشخصية/ المهنيــة تلك التي تركز علــى شخصية الفرد، والأسلوب القيادي، أو التوازن في الحياة، وكيف يؤثر ذلك كله على الأداء في العمــل. ووضع أهــداف شخصية/ مهنية يساعد المعلمين في فهم أدوارهم كأعضاء في مجتمع يسعى للتعلم. والجميع يكسب الفائدة عندما ينظر أعضــاء الهيئة التدريسية، بما فيهم الإداريون، إلى ذلك الأثر الذي تتركه تفاعلاتهم لدى الآخرين.

ومع أن معظم أهداف المعلمين ينبغي أن تكون أهدافاً مهنية إلا أنه توجد لحظات يكون فيها مــن المناسب وضع هدف مهني يركز على أمر شخصي ليســ مدرسياً. ولكي يحــدث هذا الأمر ينبغي أن يكــون مستوى الاطمئنان والثقــة بين المعلم والمدير قوياً ومتينــاً. وفي معظم الحالات يبدأ تكوين هذا

الهـدف عند المعلم، سيما وأنه قد يتعلق بخفض مستوى الإجهاد الشخصي أو التعامـل مع أمر له صلة بالصحـة أو قد يكون محاولة إيجاد التوازن بين البيـت والعمل في المدرسـة أو التأقلم مع زوج جديد أو طفـل ولد حديثاً. أو ربما يكون هدف المعلم أن يصبح مديراً للمدرسة.

المشكلة في الأهداف أنها تجعل المعلمين (والطلبة) أحيانا يشعرون أنهم مستهدفون، Brian

ففي هذه السيناريوهات الشخصية الأكثر خصوصية قد تتضمن نقطة «الهـدف» شكليات أكثر مما تقتضي الحالة نفسها. وقد عرفت من خبرتي أن وضع هذه الأمور على الطاولة خطوة جيدة وصحية. ولكن وخلافاً لما هو الحـال في الأهداف المهنية تكون إستراتيجيات تحقيق الأهداف الشخصية أكـثر غموضاً وأقـل قابلية للقياس، ذلك أن هذه الأمـور لها أهميتها ويظل النمـو الشخصي يتصدر الأولويـات. بيد إن إحدى السبل المؤدية إلى زيادة فرص النجـاح تقضي بالمثابرة على الاجتماعـات الدورية المنتظمة لمراقبة مقدار التقدم الحاصل في هذا الاتجاه.

وليسـ خافياً على أحـد أن الأمور الشخصية التي لهـا تأثير في أدوارنا المهنيـة هي أمور كثيرة الشيوع وغالباً ما تكون واسعة الانتشار، وهذا الأمر صحيح بصرف النظر عـن خبرة المعلم وثقافته أو مستوى مهاراته، وحيث إن المعلـم يقـوم بعمله على مستوى متفوق يومياً، فـلا ينبغي لنا أن نفترض بـأن الأمـور الشخصية ليس لهـا أثر في أدائـه. والحق يقـال: إن التركيز والحماسـ والالتزام اللازمـة للوصول إلى هذا الوضع مـن الأداء يكون في معظـم الأحيان على حساب الأمور الشخصية. والمدير الذي لا يقر بحقيقة أن حيـاة المعلم الشخصية تؤثر في حياته المهنيـة هو شخص ساذج، إن لم نقل إنه أحمق.

مـن الطـرق التي اتبعناهـا في مدرسة نيـو سيتي للتعاطي مـع العلاقة بـين الحياة الشخصية والحياة المهنية طريقـة اعتمدت على عملية «المعلم

المدرب». لجميع معلمي السنة الأولى والسنة الثانية معلمون مدربون، وهم معلمـون آخرون في المدرسة يلتقـون بهم دورياً وعلى نحو منتظم ويجتمعون شهريـاً أيضـاً مع أحـد الإداريين. وتأكيـداً لأهمية تلك الأمـور الشخصية تكـون نصـف هذه الاجتماعـات الشهريـة برئاسة مستشـار المدرسة. وفي تلـك الاجتماعات التـي لا أحضرها أنا أو أي مـن الإداريين الآخرين تترك الحرية كاملة للمعلمين الجدد ليتحدثوا عن أمور يحملونها معهم من البيت إلى مـكان العمـل ويستمـع مستشار المدرسـة لهمومهم ويقـدم لهم العون المستطـاع أو ربمـا يحيلهم إلى مكان آخـر. وبسبب ما لدى هـذا المستشار مـن خبرة وتدريب يشعر المعلمون بالارتياح وهم يتحدثون معه عن أمورهم الشخصية. (وبالطبع قد يجري هذا الحديث في بعض الأحيان على انفراد، واحد لواحد).



تفسير آخر للأهداف الشخصية / المهنية

في شهر أيلول/ سبتمبر من عام 2004 بدأت كتابة عمود في مجلة Educational Leadership ينشر مرة كل شهرين بعنوان Principal Connection. وقد ركزت في أول مقالة لي على الأهداف الشخصية/ المهنية التي أتحدث عنها في هذا الفصل إنما مع اختلاف بسيط حول كيفية توليد هذه الأهداف ومراقبة تحقيقها. وكان الآتي:

ما هدفك لهذا العام؟ أنا لا اقصد الهدف الذي خصص لك أو فرض عليك جراء صدور قانون «لا يجوز التخلي عن أي طفل». بل إنني أسأل عن الهدف الذي اخترته لنفسك.

ومع أنك لن تعرفه من تدريباتي غير المتواترة في صالة الألعاب الرياضية إلا أنني أعتقد أننا جميعاً بحاجة لأن نضع لأنفسنا أهدافاً وأن نعمل في سبيل تحقيقها. فالأهداف تهيئ لنا التركيز والتقدم الذي نحرزه في سبيل تحقيقها يزودنا بالمعلومات الراجعة المستمرة. وبدون تركيزنا على الجهود تضعف احتمالات نجاحنا. وبدون الأهداف كيف لنا أن نعرف إن كنا قد نجحنا أم لا؟

أما أهداف المربين فهي تكون عادة مرتبطة بنجاح الطلبة. نحن نريد نسبة مئوية عالية من الطلاب الناجحين في الامتحانات، ونريد أن نرفع سوية حضور الطلبة إلى مدارسهم، ونريد أن يكون أداء الطلبة أفضل في س و ع و ص (أو على الأرجح في س و ع و ص.) وفي بعض الأحيان تكون أهدافنا مهنية، أو نريد تحسين هذا الأسلوب التربوي، نريد تطوير المنهاج الدراسي أو نريد أن نضع خطة جديدة للتطوير المهني. وليس سهلاً أن يجادل المرء في هذه الأهداف.

ولكن برغم أهمية الأهداف المهنية إلا أنها لا تتعلق بنا كأشخاص. فالأهداف التي لا تركز إلا على تقدم الطلبة، وأصول التدريس والمنهاج لا تهتم بالطريقة التي نعمل نحن بها وننمو ونتطور ونتعاون مع الآخرين ونقودهم. ومع ذلك تبقى هذه العوامل ذات أهمية كبرى لنجاحنا ونجاح من يتعاونون معنا.

ينبغي لنا أن نضع أهدافاً شخصية/ مهنية. فهذه الأهداف تختلف عن تلك الأهداف الشخصية البحتة (مثل إنقاص الوزن أو تعلم العزف على البيانو) وتختلف أيضاً عن الأهداف المهنية البحتة (مثل وضع منهاج دراسي أو رفع نسبة الناجحين في الامتحانات). فالأهداف الشخصية/ المهنية تركز على الأثر الذي تتركه بعض العوامل في أدائنا بالعمل مثل الشخصية والأسلوب القيادي والتوازن.

ولكن كيف نقرر اختيارنا للهدف؟ في هذا السياق أجريت دراسة لنحو 360 تقريراً تقييمياً كان تقييم الأداء فيها يستند كلياً على رؤية ما يزيد عن ثلاثين شخصاً يعملون لدي. لقد كان التقييم حازماً

ومهيناً في آن واحد. وقد أجبرتني هذه العملية على التفكير الجاد بمن أكون أنا كشخص، وكيف تطالني أنا كشخص مهني. وعرفت عندئذ أنني قد أبدو في بعض الأحيان كثير الاهتمام بالهدف وأكثر مما ينبغي، وأنني يجب أن أكون مستمعاً أفضل أصغي لما يقوله الآخرون. (ماذا؟) ونتيجة لذلك وضعت تلك الأهداف الشخصية/ المهنية بغية التعاطي مع تلك المجالات.

غير أنه ليس من الضروري أن يضع الجميع الأهداف على هذا النحو. في جلسة عقدت في شهر آب/ أغسطس من هذا العام تحدثت مع بعض أعضاء الهيئة التدريسية حول وضعهم لأهدافهم وأوضحت لهم أنه برغم كون هذه الأهداف في إطار الخصوصية إلا أنها تتصل بفاعلية المعلمين في عملهم. وفي الاجتماع التالي لهذه الهيئة كتب كل معلم ومعلمة الهدف الذي وضعوه لأنفسهم على قطعة ورق وضعوها في مغلف أغلقوه بإحكام وكتب كل واحد اسمه على ظهر الغلاف. بعد ذلك وضعت هذه المغلفات في صندوق (بما فيها المغلف الذي يخصني) وأغلقنا هذا الصندوق بالمراسم الرسمية وألصقنا الشريط اللاصق عليه. بعد ذلك أعلنت للجميع أنني سوف أعيد المغلفات وهي لا تزال مغلقة إليهم في شهر أيار/ مايو- أي قبل انعقاد المؤتمرات المخصصة للنمو المهني للمعلمين التي تعقد عادة في نهاية العام. وفي المؤتمر الختامي لكل معلم سوف أسأله إن كان قد نجح في تحقيق هدفه وعما إذا كان بمقدوري تقديم العون له لتحقيق هدفه بطريقة ما. وأكدت أيضاً أن التحدث بأي معلومات ذات صلة بالهدف أمر متروك للمعلم نفسه.

وبالطبع إن وضع الهدف ما هو إلا الخطوة الأولى وأن مراقبة مدى تقدم المعلمين في تحقيق أهدافهم الخاصة ليست بالأمر السهل. إضافة لذلك فإنني أضع الخطة لأذكر المعلمين طوال العام وبصورة دورية عن أهدافهم الشخصية/ المهنية واطرح عليهم السؤال: «كيف تسير الأمور بما يتعلق بهدفك؟» وأسألهم أيضاً: «إذا علم شخص ما بهدفك هذا، فماذا يكون رأيه حول مدى تقدمك؟» إن دعم سير أعمال المعلمين في سبيل إنجازهم لأهدافهم الشخصية/ المهنية يساعد في تنمية أجواء الزمالة والتعاون ومن ثم الجميع يكسب ويستفيد.

ولكن ليس بالضرورة أن يتحقق كل هدف، وأنا أعرف ذلك. لكنني أعرف أيضاً أن عملية وضع الأهداف وحدها لا تكفي. نحن جميعاً نكسب عندما نتوقف قليلاً لنتأمل في تفاعلاتنا مع الآخرين، ونفكر بأثر تلك التفاعلات على أدائنا. وفي مقالة لاحقة تنشر في هذه المجلة سوف أحكي لكم عما سمعته من المعلمين نتيجة تأملهم في التقدم الذي أحرزوه وسوف أتحدث بعض الشيء عن كيفية إنجازي لأهدافي الشخصية/ المهنية. أما الآن فقد جاء دوركم لتضعوا هدفكم. أين ذاك المغلف؟ (Hoerr, 2004, pp 86-87)

الأهداف الخاصة بالإداريين

والإداريون أيضاً يجب أن تكون لهم أهدافهم. فنحن بالتأكيد لا نريد أن نهيم على وجوهنا مثلما فعلت أليس في بلاد العجائب. والخصائص والأنواع التي تحدثنا عنها في هذا المقام بخصوص أهداف المعلمين تنطبق كما هي أيضاً على الإداريين. وبالإضافة إلى وضع الأهداف والتحدث عنها مع المشرفين عليها ينبغي على الإداريين أيضاً أن يتحدثوا مع المعلمين عن بعض هذه الأهداف وليس بالضرورة كلها. وهذا العمل يشكل نموذج عملية وضع الأهداف أي أنها تبين للمعلمين وبقوة الوضوح أن الأهداف يجب أن تكون ذات معنى مفيد وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وتتسم بالصفة الفردية. وهي في الوقت عينه فرصة للإداري توضح له أن العمل في سبيل الوصول إلى الهدف ليس مساراً مستقيماً ويسيراً وأنه يقتضي التركيز والمثابرة.

يعجبني أن يكون لدينا هذا العام هدف شخصي/ مهني يمكننا أن نبقيه سراً فيما بيننا. وقد يبدو في بعض الأحيان أن المرء يشعر أنه مجبر على وضع هدف ينسجم مع الأهداف داخل العلبة وبخاصة إن كان يريد حقاً أن يعمل على شيء آخر April.

وقد يكون مهماً في بعض الأحيان أن يجري تذكير المعلمين أنهم والإداريين يعملون ويعانون من ضغوط وقيود كثيرة. وعندما يتحدث الإداري عن هدف معين مع المعلمين لديه ويطلب مدخلات يقول بصوت عال: إن الجميع أعضاء في فريق واحد. وقد يكون هذا القول نقطة البداية لحوار تعاوني رائع يزيد من احتمالات تحقق الهدف.

وقد يجد المرء ما يغريه ليضع أهدافاً لا تعكس إلا مدرسته ومعلميه. وليس سهلاً أن يجادل المرء في هذا الأمر، فمدارسنا هي أولاً وأخيراً أماكن عملنا وواجباتنا. ولكن من المفيد أيضاً للإداريين أن يضعوا أهدافاً مهنية تركز على مهاراتهم أو معارفهم. وسواءً كان الهدف يتمثل في تعلم كيف يستخدم المدير قطعة جديدة من التكنولوجيا أو يكتسب فهماً أعمق لميزانية المدرسة، أو يحاول متابعة نموذج جديد لتقييم المعلمين فإن عليه أن يعمل بقوة لتعلم هذه الأشياء وأن يواظب على مواكبة العصر.

في السنة الماضية على سبيل المثال كان أحد أهدافي أن أتعلم كيف استخدم برمجيات PowerPoint. وقلت في نفسي: «ما أصعب هذه المادة!

لكـن تلاميذ الصف الرابـع يتعلمون هذه المهارة!» حسنــاً، يمكن للكبار أن يتعلمـوا عادات جديدة، وقد تعلمت وأتقنت العمـل (أو شبه أتقنت) العمل علـى PowerPoint. والواقـع أنتـي لم يكن لدي الوقت الـكافي لهذا التعلم ولم يكـن ذلـك بالأمر اليسـير لي. ولو أنني لم أعلن عن هـذا الهدف أمام الجميع لكنت قد جعلته على جدول الانتظار وما تعلمت هذه المهارة. واليوم أشعـر بسـرور بالـغ لأنني قـد كرست الوقت الـلازم وأجـبرت نفسي على تعلم PowerPoint. وصـرت أستخدم هذه البرمجية في الاجتماعات كافة وأتساءل لماذا لم أكتسب هذه المهارة من قبل.

يشعر المعلمـون وكأن أهدافـاً كبـيرة أعيـد إنتاجها مـراراً وتكراراً وأنهـا تستند عادة على رؤية الآخرين. Tarren

قوة الأهداف

إن مراقبـة الأهداف ومدى تطبيقها يحتاج إلى اهتمام كبير مثلما يهتم المرء في وضعها. ففي الكثير من الأحيان يكرس المرء قدراً كبيراً من طاقته ليضع أهدافه في حين لا يبذل إلا القليل من الاهتمام لمراقبة التقدم الحاصل نحـو تحقيقها، ذلـك أنه حالما ينتهـي المرء من وضع الأهـداف يجد نفسه مستغرقـاً في أعمال المدرسة فلا يعطي الاهتمام الكافي للتقدم وسير العمل نحـو تحقيق الأهداف وما قد يقتضي ذلك من تعديلات في إستراتيجياتنا. لهذا نجد فرص التعلم المتاحة للطلبة والمعلمين تضيع حين توضع الأهداف في الخريـف وتهمـل حتى فصـل الربيع. لهذا فـإن أفضـل طريقة تجنبك الوقـوع في هـذا الفـخ تتمثل في وضـع جدول لفـترات زمنيـة دورية خلال العام الدراسي يعمل فيهـا الأفراد على الرجوع إلى القواعد ومناقشة سير أعمالهـم. وإذا وضع جدول زمني لهـذه التفاعلات في الخريف وفي الوقت الذي فيه توضع الأهـداف، فإنها تكون بمثابة لقاءات رسمية واحداً لواحد بين المعلم وأحـد الإداريين، أو يمكن أن تكون لقاءات لجماعات صغرى بين المعلمـين أثناء اجتمـاع الهيئة التدريسية أو من خـلال تبادل الرسائل عبر البريد الإلكتروني.

وفي مدرستنا نخصص أحياناً اجتماعات الهيئة التدريسية للحديث عن تحديث الأهداف ومدى التقدم نحوها. كما يجري فرز المعلمين في جماعات للمناقشة وذلك استناداً إلى التشابه بين أهدافهم، فتجتمع هذه الجماعات بضع مرات في العام. فالبيئات الصغرى لهذه الجماعات وكذلك التركيز المشترك تتيح للمعلمين تبادل الحديث عن مقدار التقدم الحاصل فيعرف المعلم من زملائه الآخرين ماذا فعلوا في التعاطي مع أمور متشابهة. ولكن ينبغي أن يعقد اجتماع واحد في العام على الأقل بين المعلمين والإداريين يكون التركيز فيه على أهداف المعلمين. وإن لم يخصص الإداريون وقتاً كافياً ليتحدثوا فيه إلى المعلمين عن أهدافهم، فما الرسالة التي نرسلها نحن حول أهمية الأهداف؟

إن أهداف المعلمين يجب أن تكون أداة كبيرة الأهمية لتطورهم المهني ولتحقيق التقدم للمدرسة برمتها. فالأهداف تركز على الجهود وتساعد المعلمين على تحقيق التوازن في حياتهم. ويمكن الاستعانة بها في معالجة أي قصور موجود في عمل المعلم إضافة إلى توسيع قدراته ومكامن قوته، ويمكن استخدامها أيضاً في سبيل تسهيل العمل الفريقي وتحقيق أهداف المدرسة. ولكي يحدث هذا الأمر ينبغي أن تكون عملية وضع الأهداف وتحديدها أولوية أولى لدى مدير المدرسة. لكن مشاركته هذه قد تختلف اعتماداً على احتياجات المدرسة وخصائص المعلم ونوع الهدف. وينبغي أن يعرف الجميع أن وضع الأهداف وتحقيقها أمر بالغ الأهمية، ويمكن توضيح هذه الأهمية من خلال الاهتمام في وضع الأهداف ومراقبة سير العمل نحو تحقيقها.



الفصل الخامس

استخدام السلطة والنفوذ

في كثير من الأحيان نجد الناس تتيبس ظهورهم وترتفع حواجبهم استنكاراً كلما استخدمت كلمة «السلطة» أو النفوذ في الإطار المؤسسي. في ثقافتنا نحن نحذر السلطة ونحترس منها، وفي مهنتنا لا نشعر بالارتياح مع السلطة. وما يعنيه هذا على أرض الواقع أننا لا نشعر بالارتياح تجاه الأشخاص الذين لديهم سلطة علينا. والتعليم على وجه الخصوص وفي مختلف الأحوال والظروف حلوها أو مرها (وعملياً في الأحوال جميعاً حلوها أو مرها معاً) يجذب إليه أشخاصاً لا يبحثون عن قدر كبير من السلطة وأشخاصاً يحملون في قرارة نفوسهم نظرة المساواة في هذا العالم. ولذلك قد يصعب علينا ألا نرى شيئاً سالباً أصلاً بخصوص السلطة، لكن المهم هو أن نعرف كيف يجري استخدام هذه السلطة.

فالسلطة في تعريفها اللغوي تعني القدرة على إحداث أثر ما، فهي السيطرة والنفوذ والسلطة على الآخرين. وهي بأبسط تعبير القدرة على جعل الآخرين يفعلون ما نريده لهم أن يفعلوه. ومع ذلك لا يوجد شيء بسيط في امتلاك السلطة واستخدامها. وكما أشرنا في الفصل الثالث آنفاً لقد تغيرت المواقف إزاء السلطة. والسلطة التي يحتاجها الإداريون هذه الأيام لا يمكن أن تعطى لهم، يجب عليهم أن يعملوا لكسبها والفوز بها.

فإذا لم تكن لدى المدراء السلطة، أو قصروا في استخدام ما لديهم من سلطة (وهذا يعني انهم ليس لديهم سلطة) تعم الفوضى. وقد تكون هذه الفوضى في بعض الأحيان عالية الصوت حيث تحل الخلافات وتحدث المعارك المدمرة وينعدم وضوح الرؤية حول اتجاه المؤسسة أو ربما يكون

تمرداً بكل ما في الكلمة من معنى. وفي أحيان أخرى قد تكون هذه الفوضى هادئة لا صوت لها تتميز بدرجة عالية من اللامبالاة حيث يسير كل شخص في درب خاص به ومن ثم تكون المقاصد النهائية متعددة. وفي كلتا الحالتين إذا افتقد الشخص الذي يدير شؤون المدرسة إلى السلطة فإن ذلك ينعكس سلباً على الجميع، ومنهم الطلبة. وبالطبع إذا استخدمت السلطة استخداماً سالباً فالنتيجة تنعكس سلباً على الجميع أيضاً. لذلك فإن طريقة استخدام السلطة عامل له أهميته في ثقافة المدرسة وفي تحديد ما إذا كانت المدرسة تجذب إليها الأساتذة الأقوياء وتدعمهم.

القادة يقدمون أكبر قدر ممكن من الدعم الإيجابي، Barry

ولكن قبل أن نتحدث عن أشكال السلطة وكيف يمكن لقادة المدارس أن يصقلوا ويهذبوا هذه السلطة، ينبغي لهم أن يكرسوا الوقت للتفكير والتأمل بأنواع السلطة المهنية التي بيدهم الآن. من أجل ذلك يرجى استكمال الجدول المبين في الشكل رقم (3) في الصفحة التالية. وفيما يخص مضامين إجاباتكم فسوف نناقشها في نهاية هذا الفصل.

الأنواع الخمسة للسلطة

يحدد النموذج الكلاسيكي للسلطة الاجتماعية كما أشار كل من French و Raven في كتابهما المنشور عام (1959) خمسة مصادر مختلفة للسلطة، هي سلطة الثواب والمكافأة، والسلطة القسرية والسلطة الشرعية والسلطة المرجعية وسلطة الخبرة. وكل واحدة من هذه السلطات تنبع من قاعدة مختلفة عن الأخرى. فكلما يفعل الناس ما نأمرهم به، أو يستجيبون لطالبنا فهم يفعلون ذلك استجابة لسلطة واحدة أو أكثر من تلك القواعد الخاصة بالسلطات.

والمعتاد أن نجد القادة يمتلكون أكثر من سلطة واحدة ويستخدمون واحدة أو أكثر من هذه السلطات معاً. ولكن لا يمتلك أي واحد فينا هذه

الأنـواع الخمسة مـن السلطات معاً في أي موقف أو تجـاه أي شخص، إنما معرفـة قواعـد السلطات هـذه تفيدنا حين نفكـر بطريقـة الإشراف على المعلمين وطريقة تحقيق التقدم في مسيرة المدرسة.

سلطة الثواب والمكافأة

تعتمـد سلطة الثواب والمكافأة هذه على قدرة الفرد في إعطاء المكافآت للآخريـن، ويمكن لهـذه المكافآت أن تكون شيئـاً ملموسـاً أو شيئاً معنوياً غـير ملموس. ومع أننا لا نفكـر بالمكافآت إلا من حيث كونهـا ملموسة إلا أن المكافـآت المعنوية غير الملموسة عظيمة الأهميـة. فعندما تقول لإحدى المعلمـات إن درسها كان رائعاً وممتازاً (وتبين لهـا لماذا كان رائعاً) فإنك لا تجاملهـا فقـط وتثنـي عليها، بـل تستخـدم سلطتك الخاصـة بالثواب والمكافأة وهذا ما يعزز لها أفعالها السابقة ويؤثر في سلوكياتها المستقبلية. وإن سألـت إحدى المعلمات إن كانـت ترغب في رئاسة لجنة معينة أو تتولى مسؤوليـة تقديم شرح معين في اجتماع لآباء الطلبة أو الإشراف على معلم مستجـد، فإنك أيضاً تستخـدم سلطة المكافأة والثـواب التي لديك. شكل واحـد من هـذه الأدوار يرمز إلى اقتراع الثقة ويشـكل مكافأة على الأداء. (لكن هذه الأمثلة لا تعد مكافآت إلا إذا كانت كذلك بنظر المعلم. فقد يظن بعض المعلمين أن هذه المسؤوليات مجرد أعباء إضافية. لكن المدير الجيد يعـرف ما فيـه الكفاية عن المعلمـين الذين لديه فيعرف مـا الذي يقبلونه مكافأة لهم).

قـد تكون المكافـآت ضئيلة القيمة ومع ذلك فهي بالغـة الأثر. منذ بضع سنـوات أعطينا كل معلـم في المدرسة جهاز كمبيوتـر مكتبي وحساب بريد إلكـتروني في المدرسـة، وغايتي من ذلـك أن أحقق نقلة نوعيـة في التحول من الاتصالات عبر الـورق إلى الاتصالات الإلكترونية، وشرعت في إرسال

رسائل البريد الإلكتروني إلى المعلمين بدلاً من وضع رسائل قصيرة مكتوبة بخط اليد أو مطبوعة على الآلة الكاتبة في صندوق بريد كل واحد منهم. وقد فوجئت حقاً حين وجدت أن الانتقال إلى المراسلات عبر الرسائل الإلكترونية أكثر صعوبة مما توقعت. ولم يكن سهلاً على الإطلاق جعل المعلمين يعتادون على الرجوع إلى أجهزة الكمبيوتر للتحري عن وجود رسائل بريد إلكتروني لهم، فكان طلبي إليهم فعل ذلك يلقى التذمر والنظرات المستهجنة. واتضح لي أنه لا بد من اتخاذ إجراءات أشد قسوة.

أشعر بالفزع حين أسمع أن مفتشاً قادم لتقييم عملي. أتمنى حينها لو تنشق الأرض وتبتلعني. Mahmoud



الشكل رقم (3)

بيان بالتفاصيل الخاصة باتباع السلطة

اذكر أسماء ثلاثة أفراد يتبعون قيادتك المهنية سواء كنت تشرف عليهم رسمياً، أم لا.
استخدم الحروف الأولى لأسمائهم للدلالة عليهم.

الشخص الأول (أ) ______ الشخص الثاني (ب) ______ الشخص الثالث (حـ) ______

ضع إشارة مقابل العبارة التي توضح لماذا يتبع كل فرد توجيهاتك

الشخص (أ) يتبع قيادتي لأنه	الشخص (ب) يتبع قيادتي لأنه	الشخص (حـ) يتبع قيادتي لأنه
.....	...	....
1- يعرف أنني الرئيس .... ☐	1ـ يعرف أنني الرئيس .... ☐	1ـ يعرف أنني الرئيس .... ☐
2- يحترمني ويجلني .... ☐	2ـ يحترمني ويجلني .... ☐	2ـ يحترمني ويجلني .... ☐
3- يعرف أنني واسع المعرفة ... ☐	3ـ يعرف أنني واسع المعرفة ... ☐	3ـ يعرف أنني واسع المعرفة .... ☐
4- يفعل أي شيء ليجتنب لمعلومات الراجعة السالبة .... ☐	4ـ يفعل أي شيء ليجتنب المعلومات الراجعة السالبة .... ☐	4ـ يفعل أي شيء ليجتنب لمعلومات الراجعة السالبة .... ☐
5- يدرك أن لدي المقدرة على مكافأته................. ☐	5ـ يدرك أن لدي المقدرة على مكافأته.................... ☐	5ـ يدرك أن لدي المقدرة على مكافأته.................... ☐
6- لا يريد أن ينتقده أحد .... ☐	6ـ لا يريد أن ينتقده أحد ...... ☐	6ـ لا يريد أن ينتقده أحد ...... ☐
7- يذعن لموقعي في التراتبية الهرمية.................. ☐	7ـ يذعن لموقعي في التراتبية الهرمية .... ☐	7ـ يذعن لموقعي في التراتبية الهرمية.................. ☐
8- يعرف أن لدي المهارات والفهم الجيد .... ☐	8ـ يعرف أن لدي المهارات والفهم الجيد .... ☐	8ـ يعرف أن لدي المهارات والفهم الجيد .... ☐
9- يقبل أن ذلك هو دوره (دورها) .... ☐	9ـ يقبل أن ذلك هو دوره (دورها) .... ☐	9ـ يقبل أن ذلك هو دوره (دورها) .... ☐
10- يظهر تقدماً إثر معلومات راجعة إيجابية مني .... ☐	10ـ يظهر تقدماً إثر معلومات راجعة إيجابية مني ..... ☐	10ـ يظهر تقدماً إثر معلومات راجعة إيجابية مني ..... ☐
11- يريد أن يصبح مثلي ...... ☐	11ـ يريد أن يصبح مثلي ..... ☐	11ـ يريد أن يصبح مثلي ..... ☐
12- يراني قدوة له .... ☐	12ـ يراني قدوة له .... ☐	12ـ يراني قدوة له .... ☐
13- يعيش ليسمع الثناء...... ☐	13ـ يعيش ليسمع الثناء....... ☐	13ـ يعيش ليسمع الثناء....... ☐
14- يشعر بقلق إزاء أمن العمل.... ☐	14ـ يشعر بقلق إزاء أمن العمل.... ☐	14ـ يشعر بقلق إزاء أمن العمل.... ☐
15- يذعن لخبرتي .... ☐	15ـ يذعن لخبرتي .... ☐	15ـ يذعن لخبرتي .... ☐

أعــرف أن السكاكر لا تدوم طويلاً في غرفــة المدرسين، فاشتريت منها مــا قيمتــه 30 دولاراً ووضعتهــا في كيس ودخلت بهــا إلى اجتماع للمعلمين. كانــت عيــون الجميع معلقة على هــذا الكيس المتدلي من يــدي. وقلت لهم: «لكــي أحثكــم علــى التحري عــن أي رسالة بريــد الكــتروني تأتيكم بشكل منتظــم ســوف أقدم جائزة هي إصبــع من الحلوى. وســوف أعمل على أن أرســل رسالة بريد إلكــتروني بشكل منتظم أثناء النهــار إلى كل عضو من أعضــاء هيئــة التدريس، وسأقــدم أصبع الحلوى لكل شخصــ يأتي ترتيبه الخامس في الرد على رسالتي». (وقد قدمت الجائزة للشخص الخامس في الترتيب بدلاً من الأول وذلك لكيلا يكون ثمة حافز لأن يجلس الجميع أمام جهــاز الكمبيوتر ويرد علــى الرسالة فوراً.) وقد تغير الحال تغيراً كبيراً في غضون أيام قلائل. وعلى سبيل المثال كانت رسالتي عبر البريد الإلكتروني علــى النحو التالي: «من يريد أصبع الشوكــولا محشواً بالمكسرات؟ والفائز هــو الشخص الذي يكــون ترتيبه خامساً في الــرد. وبالمناسبة بما أن درجة الحــرارة دون 20 درجة فلن يكون ثمة فترة استراحة خارج غرفة الصف». وأخــذت أتلقــى الرد تلــو الرد مــن المعلمين الذيــن أسرعــوا بالدخول إلى الكمبيوتــر للفوز بالحلوى. غير أن الجميل في الموضوع أن أحداً من المعلمين لم يأمــر طلبته بالاصطفاف للخروج إلى الاستراحــة خارج غرفة الصف. وبعد انقضاء أسبوع واحد أو نحو ذلك ـ وجوائز عديدة من أصابع الحلوى ـ لم بكن ثمة ضرورة لتقديم المكافآت ذلك أن المعلمين اعتادوا على التحري عن رسائلهم عبر البريد الإلكتروني بضع مرات كل يوم.

القائد الجيد يعرف متى يتدخل ومتى يدع الخبراء يقومون بعملهم Sue

وعلــى صعيد آخر، وأكثر جدية من السابق، سمعت مؤخراً بمؤتمر حول التنوع سوف يعقد في هاواي. فقلت للمعلمين أعضاء اللجنة الخاصة بالتنوع في مدرستنــا: إذا قدم لي اثنــان أو ثلاثة منهم مقترحاً يمكن تقديمه لهذا المؤتمر، ويكون مقبولاً، فإننا سوف ندفع أجر سفرهم لحضور المؤتمر. قدم لي جماعة منهم من ثلاثة أفراد اقتراحاً وكان مقبولاً. ومع أن نفقات السفر

مـن مدينة سانت لويس إلى هاواي كانت باهظة إلا أن هذه الفرصة شكلت مكافأة لهم على جهودهم. (إضافة لذلك، يمكن القول إن هذه النفقة كانت بمثابة إعلان توجهه إلى المعلمين جميعاً حول الأهمية التي نعلقها على التنوع وعلـى أهمية نموهم المهني). ومثال ثالث نورده في هذا السياق يتحدث عن معلم بـارع في التكنولوجيا اتخذ زمام المبادرة لإيجاد الوسائل التي تساعد الطلبـة في الاستعانـة بالتكنولوجيا في سبيل تعلـم دروسهم وقد كوفئ على عملـه هذا من خلال اختيار صف يعلمـه ليكون رائداً في قيادة اللوح الذكي SMART-Board. (هذا اللوح الذكي هو سبورة بيضاء مؤتمتة بشاشة لمس يستطيع المـرء منها أن يلتقط رقمياً الكتابة والعمـل على الصور المعروضة وأن يبحـث في الإنترنـت وأن يوجه أيـاً من التحكمـات العادية الأخرى من جهاز الكمبيوتر). وأعرب هذا المعلم عن اهتمامه الكبير في الحصول على هـذه الأداة. فأوعـزت بشرائها بغية تعزيز حماستـه في البحث عن وسائل للاستعانة بالتكنولوجيا في غرفة الصف.

ليست المكافآت كلها تكلف مالاً، والحق إن معظمها مجاني. ولعل أفضل مكافـأة ـــ ونؤكد مرة أخـرى إن هذا يعتمـد على نظرة المعلم لهـا ـ تتمثل في إعطـاء الفرصة للمعلم لكـي يبرز أمام الآخرين. إن دعوة المعلم لتقديم مداخلـة معينة أمام زملائه في اجتماع للهيئـة التدريسية أو اجتماع إحدى اللجـان قد تكـون طريقة ممتازة جداً له لكسب المجـد والشهرة. في إحدى السنوات، وكان ذلك في فصل الربيع، أصابني قلق إزاء التفاعلات السلبية فيما بـين الطلبة ذلك أنهم لم يعيشوا فلسفتنـا التي تقضي بأن يحترم كل واحـد منهـم الآخر. وشكلـت لجنة من المعلمـين لتهتم بهـذه المسألة ورفع توصياتهـا. وطلبـت إلى إحـدى المعلمـات أن تترأس هـذه الجماعة وكانت جديـدة في مدرستنـا. لقد كانت دعوتي هذه طريقة مميـزة لمكافأتها على مهاراتهـا وطاقتهـا. وبالمثـل كان لـدي في المدرسـة معلمون كـثر يبدعون في استخـدام نظريـة الذكاء المتعـدد وكنت أطلـب إليهـم أن يتحدثوا عن

نجاحاتهم في اجتماعات الهيئة التدريسية. لم تكن هذه الطريقة مفيدة للآخرين في الاستعانة بهذه النظرية فقط بل كانت أيضاً وسيلة لمكافأة أولئك الذين اتخذوا زمام المبادرة في هذا الشأن. وقد يقدم إلى المعلم أيضاً فرصة تقديم مداخلة في اجتماع أولياء أمور الطلبة أو أمام مجلس الإدارة. والمعلومات الراجعة الإيجابية التي يتلقاها المعلمون جراء تلك المداخلات تشكل مكافأة كبرى لهم.

قد تتاح الفرص للمعلمين أحياناً لتقديم مداخلات معينة أمام الآخرين من خارج المدرسة. ففي مدرستنا نيوسيتي، على سبيل المثال، يأتي المئات من المربين من مختلف الأماكن كل عام ليروا عملنا في تطبيق نظرية الذكاء المتعدد، وفي بعض الأحيان نقدم لهم شرحاً تفصيلياً قبل تجوالهم في مدرستنا وزيارة الصفوف. وفي معظم الأحيان يلتقي بهؤلاء الزوار بعض معلمي مدرستنا من ذوي الخبرة الواسعة، وقد طلبت في بعض المناسبات إلى المعلمين الذين لا تتجاوز مدة عملهم في هذه المدرسة سنتين أو ثلاث سنوات إن كانوا يرغبون المشاركة في تقديم مثل هذه المداخلات. وهم عادة يرون في هذه الفرصة مكافأة لهم.

إن جميع أشكال السلطة بما فيها سلطة الثواب والمكافأة هي سلطات ذاتية وغير موضوعية. فالمكافأة لا تكون مكافأة إلا إذا رآها الشخص الذي تعطى له على أنها مكافأة له. بعض المعلمين قد يشعرون بالخوف إزاء فرص تقديم المداخلات التي حدثتكم عنها (لذلك قد تكون فرصة تقديم المداخلة أمام الملأ نوعاً من السلطة القسرية!) لهذا يمكن القول إن تطوير سلطة الثواب والمكافأة يبدأ من معرفة المدير بالمعلمين العاملين لديه وفهم دوافعهم. ولهذه المعرفة فوائد عديدة، كما يشير إلى ذلك ميري في Murphy (2002) بقوله: «الأشخاص الذين يشعرون أن الآخرين يفهمونهم حق الفهم هم الأكثر احتمالاً للإصغاء لما يقوله القائد من أفكار ولأن ينفذوا ما لديه من خطط» (p. 174).

السلطة القسرية

السلطـة القسرية هي الجانب الآخر المعاكـس لسلطة الثواب والمكافأة. فهـي السلطـة التي نملكها بسبـب قدرتنا علـى فرض العقوبـة (أو سحب المكافأة، التي لها الأثر نفسه). والسلطة القسرية بعيدة عن أن تكون محور النقاش في الأوساط المهذبة. فنحن لا نشعـر بالارتياح حين نقر بأن لدينا سلطة قسرية، ولا نحب أن نظن بأنفسنا بأننا نلعب دوراً قسرياً. ولكن يتعين علـى القائـد الجيد أن تكون لديـه القدرة على استخـدام العصا والجزرة معـاً، أي أن يـكافئ وأن يعاقب. ومن الواضح، وبالمطلـق، وبكل تأكيد يظل استخـدام الجـزرة مفضلاً على استخـدام العصا، ومع ذلـك ثمة مواقف يكـون ضرورياً فيها استخدام السلطـة القسرية إنما وعلى الدوام يجب أن يكون هذا الاستخدام مراعياً لأحاسيس الآخرين ويحترمهم.

وكمـا أن كلمـة السلطـة تجعـل بعض النـاس يشعرون بشـيء من عدم الارتيـاح، فإن مجـرد فكرة أن المديـر لديه سلطة قسريـة تجعل الكثيرين يعانـون من ارتفاع في الضغط الشرياني، فكيـف بهم إذا استخدمها؟ غير أن الواقـع يخبرنا أن المديرين الجيدين يستخدمـون السلطة القسرية. قد يستخدمونها جيداً ونادراً، وإنما هم يستخدمونها.

تمتد خبرتي في القيادة المدرسية لنحو 28 عاماً. ولا أزال أجد المناقشات الصعبـة مع أعضـاء الهيئة التدريسيـة ـ وهي مناقشات أجـد نفسي فيها مضطـراً لاستخدام سلطتي القسرية ـ على نحو ما كنت عليه عندما بدأت عملي الإداري، وليس أقل صعوبة. إنما القدرة على الدخول في حديث صعب والقـدرة على جعل الآخر يعلـم أن أملك قد خاب جـراء أدائه، هي واحدة مـن الخصائص التي يتميـز بها المدراء الناجحون. لمديـر المدرسة التزام وواجـب بـأن يتحدث مع المعلم الـذي لا يفتأ يكرر أخطـاءه القديمة نفسها المـرة تلو المـرة. ولا بد من إقامة علاقـة توصف بعلاقة السبـب والنتيجة. فالمعلـم، حتـى وإن كان نجماً في عمله التعليمـي (وبخاصة للمعلم النجم)

يجب أن يعرف أن لأفعاله نتائجها. وعندما تكون العلاقة قائمة على الثقة والاحترام تصبح خيبة أمل المدير واستياؤه نوعاً من العقاب. ومع ذلك فالهدف هنا يقضي بمساعدة المعلم على التفكير بسلوكه وأن يغيره، وليس معاقبته. ولأن المعلم يقدر عالياً رأي المدير فإن النقد وخيبة الأمل يحملان له ما يلسعه. يجب أن يعرف المعلمون أن أداءهم مهم وأن أفعالهم تجلب لهم المكافأة والعقاب المناسبين.

أفضل القادة هم أولئك الذين لا يطلبون إليك فعل شيء هم لا يفعلونه أو أن تعطي أكثر مما هم يعطون. Sheryl

كلمة «المناسب» لها أهميتها البالغة في هذا السياق. ويجب على المديرين أن يتيقنوا بأن ردود فعلهم، الإيجابية والسلبية (والسلبية على وجه الخصوص)، تناسب الموقف. ويجب علينا أن نعمل لنكون حريصين بأن استجابتنا لحادثة معينة تعتمد على هذه الحادثة فقط، وليس على ما قد حصل خلال السنة الماضية أو اليومين السابقين أوالأسابيع الثلاثة الماضية أو الشهور الأربعة الماضية. وقد عودت نفسي أن آخذ نفساً عميقاً كلما كنت منزعجاً، وألا أتحدث عن الموضوع لبضع ساعات أو لأمسية كاملة. وكثيراً ما كنت أشعر بالدهشة حين أجد أن أشياء عديدة تبدو أقل أهمية مما كانت عليه حين أعود للتفكير فيها بعد انقضاء يوم واحد. (وإذا ظل الأمر على ما هو عليه من أهمية، فإنه مهم حقاً!).

والسلطة موجودة عندما يعرف الجميع العقوبات المفروضة على سوء الأداء. والمعلمون ذوو الأداء الممتاز يكسبون من معرفتهم بأن الإجراءات القسرية والمكافآت موجودة جنباً إلى جنب حتى لو كان مستوى أدائهم قد يشير إلى ابتعادهم عن الجانب القسري. وعندما يرى أحد المعلمين أن شخصاً ما يؤنب على أدائه السيئ فالجانب الإيجابي لهذا التأنيب يكتسب المعنى المفيد. (مع أن النقد ينبغي أن يكون في خلوة بعيداً عن عيون وأسماع الآخرين فلا بد أن تتسرب بعض أخباره).

منذ بضع سنوات كانت في مدرسة نيوسيتي معلمة تكثر من المشكلات أحياناً مع طلبتها. ومع أنني لم أر شاهداً على ذلك فقد حدثتني بالأمر

معلمــة أخرى وأعربت عن انزعاجها من الأمر. وقد كنت في بعض الأحيان أسمــع عن أمزجتها تلك مــن أهالي الطلبة. تحدثت معها بهذا الشأن لعدد قليـل مــن المرات لكنها كانــت دوماً تنكر وجــود مشكلة. وشعــرت في نهاية المطـاف أنه من الضروري أن أتطرق لهذا الموضــوع في مؤتمر النمو المهني الذي يعقد في نهاية العام.

تنص عملية التعاقد في مدرستنا على وجوب اجتماع المعلم معي ليتسلم تقريــر تقييــم عمله للسنــة الحالية وعقــداً جديــداً للسنــة القادمة. (ولا يــزال هذا الإجراء مطبقاً لهذا اليــوم.) فكانت الاجتماعات تعقد في قاعة المؤتمرات قريباً جداً من حجرة المدرسين. وقد التقيت مع هذه المعلمة على وجــه الخصوص علــى الغداء لمراجعة تقرير تقييــم عملها الذي تسلمته في اليــوم السابق. وقد لحــظ التقرير رداءة طبعها وكــثرة تشكيها من الطلبة ومعاملتها الفظة لهم. وما كدت أرحب بلقائها حتى سارعت وألقت التقرير علــى الطاولة بقوة وعنف، واحمر وجهها وجحظت عيناها، وقبل أن أتمكن مــن قول شيء صاحت بأعلى صوتها: «سلبيــة مع الطلبة؟ أتظن أني سلبية مــع الطلبة؟ أتظــن أني أكثر انتقادي؟ حسن، أنت مخطــئ وأنا سئمت من كثرة انتقادك لي في هذا الأمر!»

وبهــذه الكلمات فتحــت باب قاعــة المؤتمرات وخرجت غاضبــة بعد أن صفقــت الباب بقــوة وراءها. واجتــازت الباب المفتوح المفضــي إلى حجرة المدرسين وعــادت إلى صفها. ساد صمت رهيــب في حجرة المدرسين حيث كان بعضــ المعلمــين يتناولون غداءهم وقــد سمعوا صوتهــا وسمعوا الباب يصفق وراءها ورأوها تغادر، بينما جلست وحدي مندهشاً لما حصل.

بعــد بضعــة أيام وفي اجتمــاع للمتابعة قالت لي: إنهــا في ذلك الصباح عينه حصلت مواجهة على مائدة الإفطار بينها وبين زوجها وبدا واضحاً أن ذاك الحديــث والتفاعــل لم يسعف مزاجها. غير أن ما يهمنا في هذا المقام هو ذاك الصــوت العالي الذي تحدثت به وصفقها للباب وخروجها العنيف

من الغرفة. فهذه أشياء سمعها كل من كان في حجرة المدرسين ومن لم يكن هناك جاءته أخبارها.

لا أحـد منـا يرغب أن يرى شخصاً غير مسـرور أو يتألم (وبخاصة من المعلمين)، غـير أن حقيقة كون الجميع قد رأوا وعلموا بهذه الواقعة أعطت مزيداً من المعـاني المفيدة للأشياء الإيجابية المذكـورة في تقارير تقييمهم ولأنهـم يعرفـون أن الأداء الضعيـف يعاقب عليـه، فقد كانـت الإيجابيات المذكـورة في تقييماتهـم تعني أكثر من ذلـك. إنها تعنـي أن سلطة الثواب والمكافأة تزداد. (انتهت قصة تلك المعلمة بأن علّمت لسنة ثانية في مدرسة نيـو سيتي ثم «اختارت» أن تحصل على عمل في مكان آخر. غير أن قرارها بترك المدرسة يعود في الدرجة الأولى إلى إدراكها أنها إن بقيت في المدرسة معنـا فإنها سوف تسعى لتحسين مزاجها. فقـد جعلت هذا الجهد يتصدر الأولويات في اجتماع وضع الأهداف الذي عقد في خريف العام المقبل، وكان محور الحديث في كل لقاء بيني وبينها بعد ذلك).

وأود أن أؤكـد في هذا الصدد أن تفاعلات مـن هذا النوع ليست بالأمر الهين، وينبغي على مدير المدرسة أن يكون على يقين بأن ردود فعله السلبية واستخدامه للسلطـة القسرية تناسب الفرد والموقف على حد سواء. ونحن ننتظر من المعلمين أن يعرفوا ويتفهموا الفروق بين طلبتهم لكي يتعين علينا نحـن أيضـاً أن نعـرف ونتفهم الفروق بـين المعلمين أنفسهـم. أي المعلمين يستجيـب جيداً لتأنيب لطيـف؟ ومن هو المعلم الذي لا بد أن تكرر القول له مـرات ومرات لكي يستوعبه؟ من منهم يحتاج لأن تكون المعلومات الراجعة أو الاقتراحات خطيـة؟ من المعلمون الذين يحبون سماع المدير يكيل المديح لهم أمام الملأ، ومن منهم الذين لا يرغبون البتة استفرادهم عن سواهم؟ إن معرفتك لتلك الفـروق بين الأفراد وفي الوقت نفسه تحافظ على الثبات في تعاملـك مـع الجميع هو تحد مستمر. والدرس القائـل إن العدل لا يعني المسـاواة يصعـب أن يتعلمه الكبـار (والصغار أيضـاً). وكما هو الحال في

دروس مهمة كثيرة فإن أسهل طريقة لتعلم شيء ما تكون في وضعه على الطاولة والتحدث بشأنه مباشرة. وقد علمتني التجارب أن معظم المعلمين على استعداد لمعرفة أن الكبار لا يتعاملون بطريقة واحدة حين يرون أن طريقتي في التفاعل معهم تأخذ احتياجاتهم الخاصة بعين الاعتبار.

السلطة الشرعية

إنني أتبع القادة الذين يثبتون بالدليل القاطع نزاهتهم وإخلاصهم وتعاطفهم مع الآخرين واحترامهم للجميع، والذين هم أصحاب رؤية ومتفائلون، والذين يمكن الاعتماد عليهم في الأوقات العصيبة. أريد مديراً يصبو إلى خير المجموع بدلاً من المصالح الآنية وقصيرة الأجل للقلة القليلة Becky.

إن ما يجدد السلطة الشرعية لشخص ما هو موقعه ولقبه. والشخص يملك السلطة الشرعية بفضل موقعه في التراتبية الهرمية فقط دون غيرها. ونحن عندما نتكلم عن أفراد لديهم السلطة للقيام بمهمة معينة فإنني أقصد عادة أن هؤلاء الأفراد لديهم السلطة بفضل ذاك الدور الرسمي الذي يضطلعون به في التراتبية الهرمية. وهذا الشكل من السلطة يظهر بجلاء في الموقف المتمثل بعبارة: «افعل ذلك لأنني رئيسك وآمرك به». أما بارث Barth 2004 فيسمي هذا النوع من النفوذ «سلطة الموقع أو النصب» (p. 106).

والسلطة الشرعية في أيامنا هذه التي تثير التساؤل والشكوك حول كل شيء هي أضعف أشكال السلطة. ففي كثير من الحالات لم يعد أحد منا يفترض أن أولئك الذين يشغلون المناصب يعرفون أكثر مما نعرف أو أنهم يجب أن يطاعوا تلقائياً. والسلطة الشرعية وحدها لا تتيح لك أن تنجز الكثير. وقد لحظ بولمان وديل Bolman and Deal (1997) هذا الواقع حين قالا: «قلما يبذل الناس أفضل جهودهم ويتعاونون التعاون الكامل لمجرد أنهم يؤمرون بذلك. إنهم بحاجة لأن يروا الأشخاص الذين في السلطة ذوي مصداقية ومؤهلات عالية ويسعون في اتجاهات معقولة» (p. 184).

غير أن فساد السلطة الشرعية ليس بالأمر السيئ كله. ففي الماضي كان تعريف السلطة الشرعية أكثر عمومية مما هو حالياً. وقد يعزو بعضهم السلطة الشرعية للآخرين استناداً إلى النوع الاجتماعي أو السن أو

العـرق. فمثلاً كان ثمة افتراضـ أن روزا باركس Rosa Parks التي ترتدي لباس الميدان يجب أن تقف في الحافلة لأن للبيض سلطة شرعية على السود ويستحقـون الأفضليـة في الجلوسـ. ولحسـن الطالع حصـل تقدم في هذا الأمـر. ومع أن ثقافتنـا بعيدة كل البعد عن الكمال فإننا لا نزال نحكم على الأشخاص بحسب ما لديهم من مهارات ومواهب، وليس استناداً إلى العرق أو النوع الاجتماعي أو المنصب الذي يشغلونه. (وعندما يستند الوصول إلى المنصب علـى المهارة أو الموهبة، كما هو الحال في الطبيب أو المحامي، فإن الاحـترام والإذعان لا يعتمدان علـى المنصب وحده وإنما على الخبرة التي جعلت صاحبها يرتقي إلى هذا المنصب).

السلطة المرجعية

هـي تلك السلطـة التي يتمتع بهـا الشخص لأن الآخريـن ينظرون إليه بالإجـلال والاحـترام ويتمثلون به. وبسبـب هذا الإعجـاب الشديد فإنهم يفعلـون كل ما يطلبه. وهـذه السلطة المرجعية تنبع عـادة من هالة السحر والجاذبيـة (الكاريزما) التي يمتاز الشخص بهـا، والشخص الذي يملك هـذه الكاريزما يجد أشخاصاً كثر يتبعونـه ويفعلون ما يأمر به لمجرد أنهم يحبونه ويريدون تقليده. فهـذا النوع من السلطة يعتمد اعتماداً كبيراً على الشخصيـة، وهي سلطـة وثيقة الصلة بسلطـة الثواب والمكافـأة لكنها في الوقت نفسه أكثر السلطات صعوبة في اكتسابها.

زعيم فئة من الشباب مثلاً سواء كان قائد عصابة تقوم بأعمال تخريبية أم زعيـم فئة من المتطوعين يعملون خارج أوقـات المدرسة، يؤثر في أتباعه وزملائه من خلال سلطته المرجعية. وفي السياق نفسه يمكن القول إن الرئيس رونالد ريغان والرئيس بيل كلينتون اللذين يمثلان طرفي النقيض في الطيف السياسـي، كانا في جميع الأحوال يملكان وفرة بالغة من السلطة المرجعية. وبالمقابـل لم يكن أي من الرئيسين جيمـي كارتر وجورج دبليو بوش يملكان

شيئاً من السلطة المرجعية. غير أن هذا النوع من السلطة لا يحظى باهتمام كبير في هذا الكتاب لأن هذه السلطة، من بين السلطات الاجتماعية كافة، هي الأقل قابلية للتطور. وهي لكونها تستند إلى الكاريزما والشخصية هي الأقل عرضة للتعديل.

سلطة الخبير

إذا عرفت أن شخصاً ما يهتم بي ويحترمني ويكون منفتحاً وصادقاً معي، فأنا أثق به وأكون مخلصة له إلى الأبد. Lucie.

يعتمد هذا الشكل للسلطة على ما لدى المرء من معرفة وخبرات. فعندما يقول لنا الطبيب: «خذ هذا الدواء مرتين في اليوم برغم كونه قد يزعج معدتك» فإننا نقبل بهذا الإزعاج عن طيب خاطر بسبب ثقتنا بهذا الطبيب. وبالمثل، إذا قال الميكانيكي إن إصلاح السيارة سيكلف 188 دولاراً لأن قطعة معينة في السيارة مكسورة، فإنني أتحمل هذه التكلفة دون أن أحاول فهم ما هي القطعة المكسورة على وجه الدقة. والسبب في ذلك أنه هو الخبير. فهو يعرف كيف يعمل محرك السيارة، وأنا لا أعرف ذلك. وفي هذا السياق نفسه عندما يتبع أهالي أبنائنا الطلبة التوصيات التي نعطيها لهم بخصوص أبنائهم فهم يستجيبون لسلطة الخبير التي لدينا.

وهذه السلطة تسمو فوق التراتبية الهرمية والدور. عندما تغير إحدى المعلمات سلوكها عن طيب خاطر بناءً على اقتراح من زميلة لها فإنها تفعل ذلك انطلاقاً من احترامها لحكمة هذه الزميلة وخبرتها. وهذا يعني أن هذه المعلمة استجابت لسلطة الخبير التي لدى هذه الزميلة (حتى لو كانت تلك الزميلة لا تدري أنها تملك تلك السلطة). والمعلمون الذين يتبعون ما يقوله لهم مدير المدرسة بسبب احترامهم له ولعلمه ويعرفون أنه قد حلل الموقف تحليلاً صحيحاً إنما هم يستجيبون لسلطة الخبير عند هذا المدير. غير أن سلطة الخبير هذه لا تأتي تلقائياً من دوره، بل هي تعطى له من لدن الآخرين الذين يستندون في ذلك إلى ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات.

تطوير سلطة الخبير

سلطـة الخبـير هي الشـكل الأكـثر أهمية لقـادة المدارس مـن أشكال السلطـة كافة، وهـي السلطة التي يستطيعون تطويرهـا بسهولة ويسر. إذا كان لدينـا الاستعداد والرغبـة بأن نظهر للآخرين بأننـا من ذوي المعرفة الجيدة، ليس من خلال الأوامر والمراسيم وإنما من خلال إظهار ما نعرفه فإننا نستطيع اكتسـاب ثقة المعلمين فيعطوننا هم سلطة الخبير. ونحن لن ننـال هذه السلطة لمجرد ما لدينـا من شهادات علمية وخبرات ولقب نتمتع بـه، بـل لأن المعلمين يعرفون جيـداً أن لدينا معلومـات وتحليلات وخبرات تساعدهم في تحسين أدائهم لعملهم. والفرص التي تساعدنا على إظهار ما لدينـا من سلطة الخبير تأتي من ملاحظاتنا ومشاهداتنا في غرف الصف الرسمية وغير الرسمية على حد سواء، ومن خلال اجتماعاتنا مع المعلمين، ومـن أسلوبنا في قيادة الاجتماعات. ونحن نكتسب سلطة الخبير أيضاً من مشاهداتنـا للمعلمين ومـن التفاعل معهم، نتحدث إليهـم ونسألهم ونعزز آراءهم، ندعمهم ونحفزهم ونقودهم.

وتكـون خبرة المدير جليـة واضحة وبصوت عال حـين يزور غرفة صف ويتجاوز عبـارات المجاملة ليقـدم مقترحات ومعلومات راجعـة. والمعلمون يمنحـون المدير سلطة الخبير حين يعرض بعض الأفكار حول زمن الانتظار وأساليـب طرح الأسئلة أو حين يسأل كيـف كان الدرس متمايزاً في تعاطيه مـع القدرات المتباينة عند الطلبة. ومـا يختار المدير أن يتحدث عنه يحتاج إلى مجلـدات تحكـي عن خبراتـه. لذا فـإن المدير الذي يدخـل إلى غرفة الصـف ولا يتحـدث عن أصـول التدريس إنمـا يعطي رسالـة واضحة بأنه لا يعـرف الكثير عـن التعليم ولا يهتم بـه. والمدير الـذي لا يتحدث إلا عن انضبـاط الطلبـة أو المواعيد النهائية لتقديم الوظائـف المنزلية إنما يوجه رسالـة صريحة بأن المنهاج الدراسـي وأصول تدريسه هما شيئان خارجان عـن نطاق خبرته. وعندما نتحدث عن ذلك فإننـا لا نتوقع من المعلمين أن يمنحونا سلطة الخبير أو أن يتبعوا أي توجيه لهم استناداً إلى معارفنا.

وسلطـة الخبير لا تأتي بحكـم الضرورة من الحقيقـة القائلة إن مدير المدرسـة يملك معرفة وخبرة واسعتين في نطـاق موضوع معين أو في مجال أصـول التدريس. ففي مستـوى المدارس الثانوية يوجد عـدد غير قليل من المدرسـين الذيـن يملكون معرفـة تخصصية تفـوق كثيراً مـا يعرفه مدير المدرسـة. وفي مستـوى المدارس الابتدائيـة يوجد عدد كبير مـن المعلمين الذيـن لديهم معرفـة بالتربية وأصـول التدريس والمنهـاج الدراسي تفوق كثـيراً مـا لدى مديـر المدرسة. (ومن حسـن حظ المدير أن يكـون لديه في الهيئـة التدريسيـة معلمون من ذوي التدريب والمعرفـة وسعة الاطلاع!) بل إن سلطـة الخبير لدى المدير تنبع من معرفته بماهية الأسئلة التي يطرحها ومـن مقدرتـه واستعداده على الخوض في حوار مع المعلم يكـون من شأنه مساعدة المعلم في توضيح أفكاره والتحرك قدماً إلى الأمام.

سوف أتبع قائداً يعرف ما يتحدث عنه ويقرن القول بالفعل. Debbie

وقد يكون طـرح الأسئلة المناسبة والصحيحـة وكذلك تقديم الإجابات الصحيحـة تبياناً لهـذه الخبرة. وهذا صحيـح بالنسبة لي بـكل تأكيد في حـدود الدرجـة التي أملك فيهـا سلطة الخبير. لقد كنت معلمـاً جيداً ومع ذلك فأنا الآن محاط بمعلمين كثر في مدرسة نيوسيتي هم أفضل كثيراً مما كنت أتمنى لنفسي. لكن معرفتي هذه لا تحد من قدرتي على استلهام سلطة الخبير لدي في الموقف المناسب ومساعدة هؤلاء المعلمين على النمو والتطور. انظر إلى الحوار أدناه بين معلمة نجمة هي هيلين ومدير مدرستها:

المدير: ما رأيك بذلك الدرس؟

هيلـين: سرني أن التلاميذ فهموا النقاط الرئيسة التي شرحتها، وكيف أن الجغرافيا والتاريـخ في الشمال والجنوب يجعلان الأفراد القاطنين في هاتين المنطقتين يحملون آراءً مختلفة عن العبودية.

المدير: هـل تظنين أن التلاميذ كلهم قد فهموا هذا الدرس؟ رأيت كلًّا من خوزيه ورينيه وأليسيا يومئون برؤوسهم ويستوعبون ما تقولين، ولكن ما رأيك بكاثي وموريس اللذين يجلسان في المقاعد الخلفية.

هيلـين: هذا سؤال جيـد، أظن أنني سأعرف ذلك عندما أصحح أوراق الامتحان يوم الجمعة.

المديـر: هل لديك طريقة أخرى يمكنك بها وضـع هيكلية للدرس أو لطرح أسئلتك بشكل مختلف بحيث تعرفين ذلك أثناء إعطائك للدرس؟

عنـد هذه اللحظة كان المدير يسـأل الأسئلة فقط ولم يبين أي معرفة أو يقترح أي حل. ومع ذلك بينت أسئلته أنه ليس مهتماً فقط بل ولديه الخبرة أيضـاً. ومدراء المدارس الذين يمتلكـون الخبرة الجيدة في موضوع الدرس وفي أصول تدريسه يتجاوزون مرحلة طرح الأسئلة ويقدمون المقترحات التي تساعـد المعلمين في عملهـم. ويبدو هذا الدعم واضحاً حـين يواصل المدير حديثه على النحو الآتي:

المديـر: ما رأيك لو توقفت قليـلاً في منتصف الدرس وطلبت من التلاميذ أن يكتبـوا علـى قطعة مـن الورق وبحـروف كبيرة كلمتـي «الشمال والجنـوب» ثم يتبعانهما بذكر شيء تنفرد به جغرافية وتاريخ هذين الإقليمين؟ وبمقدورك أيضاً أن تتجولي قليلاً بين التلاميذ في الصف لتأخـذي فكرة سريعـة عمن يتابعك ومن لا يتابعـك منهم. أو لعلك قد تطلبـين إليهم أن يشكلوا مجموعات صغيرة تضم ثلاثة أو أربعة تلاميـذ وكلفت بعض المجموعات بالتحدث لدقائق قليلة عن التاريخ وجماعـات أخرى عن الجغرافيا، ثم يمكنهـم أن يتحدثوا قليلاً عن الفـروق وأوجه الاختلاف بين الشمال والجنـوب. ويمكنك أيضاً أن تسترقـي السمع لما يقولونه ضمن مجموعاتهم، أو قصدت الاستماع إلى تلك الجماعة التي فيها كاثي وموريس يتحدثان.

يستطيع مدير المدرسة أن يسأل الأسئلة الآتية على مستوى أكثر عمومية وينطبـق تقريباً على كل درس، ويقود المعلم للتفكير بطريقة تفيد في التأمل والتخطيـط. وقد تتيح هـذه الأسئلة للمدير أن يبين ما لديه من خبرة أثناء الحوار الذي يعقب ذلك.

- ما الفرق بين إعطاء الدرس اليوم وإعطائه في المرة السابقة؟
- ما الشيء الذي ستفعلينه في المرة القادمة لإعطاء هذا الدرس ويختلف عما كان اليوم؟
- كيف توفقين بين تعليم الطلبة المتفوقين والطلبة الذين يعانون بعض المصاعب؟
- وما الشيء الذي تفعلينه من أجل الطلبة الوسط، الذين لا يخولهم أداؤهم الارتقاء للطلبة المتفوقين أو النزول للطبقة المتدنية؟

الميزة الأكثر أهمية للقائد هي تقمص مشاعر الآخرين Mary Ann.

- كيف يمكن للطريقة التي بها تقيمين الطلبة أن تؤثر في طريقتك التعليمية؟
- كيف يمكن للطريقة التي بها تقيمين الطلبة أن تؤثر في تعلم الطلبة لدرس ما؟
- ما الذي تستنتجينه من معرفتك لأداء الطلبة بخصوص العرق أو النوع الاجتماعي أو الوضع الاجتماعي الاقتصادي؟

هذه الأسئلة كلها أسئلة ذات نهايات مفتوحة ولذلك فهي تشكل نقطة انطلاق لحوار غني بين المعلم والمدير. ومن خلال انخراطه في حوار من هذا الصنف يستطيع المدير أن يبين ما لديه من اهتمام وخبرات. كما أن هذه الحوارات والمناقشات تشكل مصدراً غنياً بالمعلومات للمعلم والمدير على السواء. وبالمقابل تزداد سلطة الخبير عند المدير جراء ما يتعلمه من مثل هذه التفاعلات.

ويستطيع مدير المدرسة أن يفعل أشياء أخرى توضح للهيئة التعليمية في مدرسته أنه ليس مجرد شخص يدفع إليهم بالأوراق والبلاغات أو شخصاً لا يفكر إلا بالانضباط داخل المدرسة، بل هو في حقيقة الأمر يمتلك سلطة الخبير. أما أنا شخصياً فإنني أقرأ الكثير وأوزع فوراً المقالات أو

فصـول الكتب ذات الصلة على أعضـاء الهيئة التعليمية مرفقة بدعوة لهم لقراءتها. وتبـادل المعلومات على هذا النحو يسهل على الجميع الدخول في نقاش حول موضـوع معين. كما أن تبـادل الكتب والمقـالات يجعل المعلمين في مدرستـي يعرفون بأنني محـب للعلم والاستزادة منـه. وهنالك طريقة أخـرى للمدير يكتسب فيهـا الخبرة ويوضحها للآخريـن وذلك من خلال مشاركته في عضوية إحدى لجان المعلمين. غير أن المعلمين، وبخاصة أولئك الذيـن لديهم مؤهلات عليـا، لا يتوقعون من مديري مدارسهـم أن يكونوا أكـثر معرفـة ودرايـة بالعلوم منهـم (وفي الواقـع فإنهم قـد يندهشون إن كانـت الحال كذلك) لكنهم يتوقعون منهم ويريدونهم أن يظهروا الاهتمام بالصفوف وبالعلوم التربوية والمناهج الدراسية، والتعلم مع المعلمين طريقة ممتازة جداً لاكتساب سلطة الخبير وممارستها.

تداعيات البيان التفصيلي للسلطات

في مطلـع هـذا الفصل طلـب إليكم استكمـال البيـان التفصيلي الذي يدرسـ الأسباب التي تدعو الآخرين للامتثـال إلى قيادتك (الشكل رقم 3 آنفـاً) والبنود التي تضمنها ذاك البيان لها صلـة بقواعد السلطة المختلفة التـي تحدث عنهـا French and Raven في نموذجهما الموضح في كتابهما المنشور عام 1959، وهي:

- البنود 5 و 10 و 13 تدل على أن الفرد يمتثل لقيادتك بسبب ما لديك من سلطة الثواب والمكافأة.
- البنود 4 و6 و14 لها صلة بالسلطة القسرية.
- البنود 1 و7 و9 تنبع من سلطتك الشرعية.
- البنود 2 و11 و12 لها صلة بالسلطة المرجعية.
- البنود 3 و8 و15 تدل على القيادة بسبب ما لديك من سلطة الخبير.

الآن، استعن بالشكل رقم (4) في الصفحة التالية للتعرف على نتيجتك في كل قاعدة من قواعد السلطة بعد أن تجمع إجمالي ما حصل عليه الشخص الأول (أ) والشخص الثاني (ب) والشخص الثالث (حـ). فكل إشارة وضعتها تشير إلى نقطة واحدة.

قد تحصل على ما مجموعه 9 لكل واحدة من قواعد السلطة الخمس (لكن هذا ليس محتملاً!). لكن النتيجة 6 أو أكثر في قاعدة السلطة تدل على إحدى نقاط القوة لديك. أما النتيجة 3 أو أقل فتشير إلى موطن ضعف لديك. ويمكنك أيضاً معرفة المزيد حول قواعد السلطة لديك من خلال دراسة الفروق بين النتائج ـ أي شكل من أشكال السلطة هو الأقوى، أو الأضعف ـ ومن خلال التأمل في الطريقة التي بها يمكن التأثير في الأفراد وفي قيادتهم. ولكن عند تحليلك للنتائج خذ في اعتبارك الأسئلة الآتية:

المطلوب هو التوازن بين القوة ودماثة الأخلاق. Sarah

- في أي مجال، أو مجالات، من السلطة تشعر أنك الأقوى؟
- باستثناء السلطة المرجعية التي تعتمد على الشخصية أي الأشكال من السلطة قلما تستخدمه؟
- هل يستجيب الأشخاص الثلاثة لقواعد السلطة نفسها أم ثمة اختلافات في قاعدة السلطة قد تكون أكثر تأثيراً؟
- بعد استبعاد هؤلاء الأشخاص الثلاثة، هل تتغير السلطة التي تستخدمها بتغير موقع ودور الأشخاص الذين تعمل معهم؟
- هل هناك اختلاف في النسب بين قواعد سلطتك الآن وما كانت عليه قبل عشر سنين؟

الشكل رقم (4)

جدول النتائج للبيان التفصيلي للسلطة

سلطة الثواب والمكافأة

الشخص (أ) البنود 13+10+5 = ________________

الشخص (ب) البنود 13+10+5 = ________________

الشخص (حـ) البنود 13+10+5 = ________________

مجموع المكافأة والثواب = ________________

السلطة القسرية

الشخص (أ) البنود 14+6+4 = ________________

الشخص (ب) البنود 14+6+4 = ________________

الشخص (حـ) البنود 14+6+4 = ________________

مجموع السلطة القسرية = ________________

السلطة الشرعية

الشخص (أ) البنود 9+7+1 = ________________

الشخص (ب) البنود 9+7+1 = ________________

الشخص (حـ) البنود 9+7+1 = ________________

مجموع السلطة الشرعية = ________________

السلطة المرجعية

الشخص (أ) البنود 12+11+2 = ________________

الشخص (ب) البنود 12+11+2 = ________________

الشخص (حـ) البنود 12+11+2 = ________________

مجموع السلطة المرجعية = ________________

سلطة الخبير

الشخص (أ) البنود 15+8+3 = ________________

الشخص (ب) البنود 15+8+3 = ________________

الشخص (حـ) البنود 15+8+3 = ________________

مجموع سلطة الخبير = ________________

ولأن سلطتك تستند إلى رؤيتك للآخرين فهي ليست سلطة ساكنة لا حراك فيها قط. فالسلطة في حركة دائمة وتغير مستمر، إنما نحو الازدياد أو نحو النقصان. والقادة الفاعلون في المدارس يعرفون كنه السلطة التي لديهم فيعملون جاهدين لتكون بيدهم السلطة لقيادة المدرسة.

قوة الإدراك الحسي

إنني أقدر عالياً القائد الذي يجتهد بقدر اجتهادي أو أكثر وهذا ما يتضح من خلال مهاراته التنظيمية Tarren.

عندما يقبل المعلمون في المدرسة بقيادة مديرهم فإن أفعالهم في هذا السياق تعد استجابة لأشكال السلطة المجتمعة لديه، وهي بالطبع سلطة الثواب والمكافأة والسلطة القسرية والسلطة الشرعية والسلطة المرجعية وبخاصة سلطة الخبير التي هي أكثر أشكال السلطة أهمية. غير أن هذا الجمع لأشكال السلطة وفاعليتها يختلف باختلاف خصائص ومواقف المدير وخصائص ومواقف المعلمين الذين هم تحت قيادته.

ولا بد من القول: إننا بحاجة لأن ندرك أن أشكال السلطة كلها تعتمد على فهم الآخرين لها، وفي حالتنا هذه رؤية المعلمين الذين يعملون تحت قيادتنا. وقد عبر بارث (Barth, 1980) عن ذلك على النحو التالي: «القيادة هي في عيون من نقودهم» (p. 184). وهذا يعني أن شخصاً آخر قد يملك السلطة علينا أو أننا نملك السلطة عليه وذلك إلى الدرجة التي عندها نوافق نحن، عن وعي أو لا وعي، للدخول في تلك العلاقة. فإذا لم يكن للمال أو للمديح أهمية لدينا، على سبيل المثال، فليس للآخرين علينا سلطة الثواب والمكافأة. وإن لم يكن لدينا احترام لشخص ما فلن يكون لديه سلطة المرجعية علينا. وإن لم يكن شخص ما رئيساً لنا فليس لديه السلطة الشرعية علينا. وإن لم يعترف الآخرون بما لدينا من معرفة وعلم ومهارات فلن يكون لنا سلطة الخبير عليهم.

بعد هذا التوضيح المهم يتعين علينا أن ندرك كيف يعمل قادة المدارس في سبيل توسيع قواعد سلطتهم. يبدأ العمل لتوسيع قواعد السلطة من خلال

إدراك تلـك الطبيعة ذات الرؤية النافذة للسلطة ومعرفة الأشخاص الذين نقودهـم. فالمدير الناجح يعـرف الأشخاص الذين يعملون تحـت قيادته ويـدرك كيف ينظر إليهـم. وبهذه المعرفة يستطيع مديـر المدرسة أن يطور سلسلة من المكافآت التحفيزية وسلسلة من الإجراءات القسرية التي ترسل الرسالـة. لكن الأهم من ذلك كلـه أن يستطيع المدير البدء بوضع نفسه في مواقـف يكون فيهـا في حالة تعلم ويكـون المعلمون فيها ينظـرون إليه على أنـه يتلقى العلم. وفي المدارس تعد سلطة الخبير أقوى أشكال السلطة وأنه مـن الضروري جداً لكل مديـر مدرسة أن يعمل على تطويـر هذه الناحية. فالسلطـة عنـد المديـر أداة يستخدمها للتأثير في الآخريـن باتجاه تحسين مستوى تعليم الطلبة. ولتطوير سلطة الخبير هذه الإمكانية الأقوى لتحقيق نمو الهيئة التعليمية والهيئة الإدارية في المدرسة.



الفصل السادس

تقييم النمو عند المعلمين

تعد عملية تقييم أداء ونمو المعلمين واحدة من أكثر المهام التي يقوم بها مديـر المدرسة أهمية. بل إنها وحدها المهمـة الأكثر أهمية. فما هو الشيء الـذي يرتقي بجودة المدرسة أكثر أهمية مـن جودة المعلمين فيها؟ لا جمال البناء ولا وظائفية هذا المبنى، ولا جودة منهاجها الدراسي وعلائقيته يمكن أن يضاهي ذاك الأثر الذي يتركه في الطلبة المعلم الماهر الملهم.

لا يجب أن نخشى من تقييم أعمالنا، فنحن جميعاً نخطيء ونحتاج لمن يصوّب أخطاءنا ونحتاج أيضاً للمديح والتشجيع Estella.

وعندمـا يتحدث الناس عن ماضيهـم التعليمي ويفكـرون بالأشياء التي أسهمـت في تحقيقهم النجاح في حياتهـم، فإنهم لا يذكرون البناء الذي فيه تعلمـوا أو حتى الأشيـاء التي تعلموها، بل يذكـرون الأساتذة الذين كان لهم أثـر في إحـداث فـرق في حياتهم. قد يتحدثـون في بعض الأحيـان عن معلم صـارم قاس عبوس الوجه، وقد يتحدثون في أحيـان أخرى عن شخص قدم لهـم الدعم والتشجيع دون أن يطلب منه ذلك. والمعلم الذي كان واسع العلم والمعرفـة يذكره طلبته كثـيراً مثلما يذكرون معلماً جعـل التعلم لديهم متعة. ولأن جودة المعلم بالغة الأهمية فإنه من المفيد بل والمهم أيضاً أن تحتل عملية تقييم المعلم ومساعدته في النمو والتطور صدارة أولويات كل مدير مدرسة.

الحواجز أمام تقييم المعلمين

يبـدو أن مهمة تقييـم المعلم هي المهمة الأقل إتقانـاً من بين المهام التي يضطلـع مديـر المدرسة بها. فنحـن قلما نسمع المعلمـين يتحدثون عن دور إيجابـي قام به مدير المدرسة في سبيل تطورهم المهني. وقلما نسمع مدراء المدارس يتحدثون عن الرضـا الذي يحظون به إزاء مساعدة قدموها لنمو

المعلـم. وقلما يقوم مـدراء المدارس بلعب دور البواب الذي يحدد من يدخل إلى سلـك التعليـم. في العـام الدراسي 1997 – 1998، علـى سبيل المثال، تم فصـل عشرة مدرسين من أصـل 46000 مدرس في مدينة بوسطن. وفي الفترة الواقعة بين عامي 1998 وعام 2000 فصل ثلاثة مدرسين من أصل 79156 مدرس يعملون لدى هيئة التعليم لمدينـة نيويورك، وسبب فصلهم أداؤهـم الضعيف جـداً في التعليـم (Ouchi, 2003). ربما نقـول الآن إن المعلمـين العاملـين في مدينتـي بوسطن ونيويـورك جيدون جـداً وأن عدداً صغيراً جداً منهم كان أداؤهم غير مرض ويستحقون الفصل. لكنني أشك في ذلك.

ينبغي على المعلمين أن يقيّموا طريقتهم في التعليم وأن يقيّموا أيـضاً ما يـتعلمه الطلبة Sharon

ولكـن بالرغم من تلك القيمة الكامنة في تقييم المعلمين فإن ثمة سببين رئيسيـين لذلك الافتقـار النسبي للاهتمام الذي يوليه المـدراء له. السبب الأول وهـو عقبـة يعرفهـا كل من يعمل مديـراً لمدرسة وهـي أن لديه عملاً كثـيراً ينبغي إنجازه وليـس لديه الوقت الكافي ليفعله. أمـا السبب الثاني، والـذي يشكل حاجزاً أمـام التقييم فيتمثل في كون تعريـف التقييم ضيقاً. ونتيجة لذلك فقد أهملت في كثير من الحالات تلك العلاقة بين تقييم المعلم ونموه.

عدم كفاية الوقت

عـدد ساعات اليـوم الواحد غير كافٍ وعـدد أيام الأسبـوع غير كافٍ. وبرغم كل ما يقوله المشرفون ومدراء المناطق التعليمية وأساتذة الجامعات حـول ضرورة أن يكـون مدراء المدارس قـادة في التعليـم إلا أن واقع الدور الـذي يقوم به هؤلاء المديرون يختلف اختلافاً كبيراً عن كل ما يقال. يتعين على مدير المدرسة أن يضع برامج العمل وأن يطلب الإمدادات اللازمة وأن يشـرف على نظافة المدرسة وأن يتحدث مع أهالي الطلبة وأن يوجه الطلبة

ويقود أعضاء الهيئة التعليمية وأن ينجز الأعمال الورقية. لديه مسؤوليات كبيرة ومهام عديدة وليس لديه الوقت الكافي لإنجاز ذلك كله. فالمدراء يجب أن يكونوا لكل الأشياء معاً ولكل الناس معاً وفي كل الأوقات تقريباً. ونتيجة لذلك يجد المدراء، حتى أفضلهم، أنه من الصعب تركيز الاهتمام وفعل شيء ما على نحو ممتاز إذا كان هذا الشيء ينطوي على تعقيدات كثيرة وتحديات كبيرة مثل تقييم المعلمين.

يستطيع المرء أن يأخذ فكرة عن المطالب المتعددة التي تملأ وقت مدير المدرسة من خلال نظرة خاطفة يلقيها على الشكل رقم (5). فإنا في معظم الأحيان أستعين بهذا الاستقصاء في مداخلاتي وأحاديثي مع مدراء المدارس. وهدفي من ذلك أن أساعدهم في التفكير في كيفية الاستفادة من وقتهم وتقرير ما إذا كانوا يشعرون بالارتياح بما لديهم من أولويات. وغني عن القول إن المرء قد يسهل عليه متابعة أولوياته حين ينشغل بالاستجابة لتنوع واسع من المطالب ويحاول إطفاء الحرائق داخل المؤسسة.

وبسبب تلك المطالب العديدة التي تثقل وقت مدير المدرسة يبقى تقييم المعلمين، برغم أهميته، دون أن ينال الاهتمام الذي يستحق. وتجدر الإشارة إلى أن كثيراً من واجبات المدير لها مواعيد نهائية يجب إنجازها فيها ولها أيضاً صفة الاستعجال التي لا نقاش فيها. ولكن يستطيع المدير دوماً أن يرجئ مشاهدته لأحد المعلمين أو يعيد جدولة اجتماع له مع المعلم. وعندما يحدث ذلك مرة ثم المرة تلو المرة يصبح التسويف والمماطلة عملاً اعتيادياً، ولا أحد يتوقع حقيقة أن تكون الأشياء قد اختلفت عما كانت عليه (بما فيهم المدير نفسه).



الشكل رقم (5)

كيف يقضي مدراء المدارس أوقاتهم فعلاً

توجيهات

- اذكر أرقام أربعة نشاطات تنفق فيها معظم وقتك: ــــ ــــ ــــ ــــ.
- اذكر أرقام أربعة نشاطات تنفق أقل وقتك بها: ــــ ــــ ــــ ــــ.
- في كل بند من الأنشطة التالية ضع إشارة في المكان المخصص للدلالة على الوقت «الكثير» أو «الوسط» أو «القليل» الذي تنفقه في كل مهمة.
- اذكر أرقام أربعة نشاطات ينبغي لك أن تقضي معظم وقتك بها: ــــ ــــ ــــ ــــ.

النشاط	كثير	وسط	قليل
1ـ التواصل مع أولياء أمور الطلبة	☐	☐	☐
2ـ تفاعلات سالبة مع الطلبة	☐	☐	☐
3ـ تفاعلات إيجابية مع الطلبة	☐	☐	☐
4ـ إنجاز أعمال ورقية واستمارات	☐	☐	☐
5ـ الإشراف على الملاعب وصالة الطعام أو مساحات أخرى	☐	☐	☐
6ـ تطوير المنهاج	☐	☐	☐
7ـ معالجة أمور الصيانة أو أمور لوجستية (النقل أو خدمة الطعام أو قضايا وصائية)	☐	☐	☐
8ـ مشاهدة المعلمين في صفوفهم وإعطاؤهم معلومات راجعة	☐	☐	☐
9ـ العمل على تعزيز صورة المدرسة أو المنطقة التعليمية في المجتمع وجمع الأموال	☐	☐	☐
10ـ الاجتماع مع إداريين آخرين من داخل المدرسة	☐	☐	☐
11ـ الاجتماع مع إداريين آخرين غير مشرفين من خارج المدرسة	☐	☐	☐
12ـ الاجتماع مع موظفي المكتب المركزي والمشرفين	☐	☐	☐
13ـ زيارة غرف الصف	☐	☐	☐
14ـ الاجتماع مع أعضاء مجلس التعليم أو جماعة أولياء الأمور	☐	☐	☐
15ـ الاجتماع مع المعلمين لمناقشة القوانين أو الإجراءات	☐	☐	☐
16ـ الاجتماع مع المعلمين لمناقشة المنهاج وأمور تتعلق بأصول التدريس	☐	☐	☐
17ـ معالجة أمور ذات علاقة بالرياضة	☐	☐	☐
18ـ أنشطة أخرى (يرجى تحديدها) ــــــــــــــ	☐	☐	☐

المناقشة

1ـ هل يوجد تباين بين طريقة انفاقك لوقتك وكيف ينبغي أن تنفق هذا الوقت؟ إن وجد التباين، فلماذا؟

2ـ هل تغيرت طريقتك في قضاء الوقت خلال السنوات الأخيرة؟ إن كان كذلك فما هو هذا التغيير، وما أسبابه؟

3ـ ماذا يمكنك أن تفعل لتغير طريقتك في قضاء وقتك؟

لقد اتضحت لي هذه المواقف والسلوكيات الناجمة عن الحمل المتزايد على الوقت منذ بداية عملي مديراً للمدرسة. فأنا أعمل في منطقة تعليمية متوسطة الحجم فيها ثمان مدارس ابتدائية ومدرسة متوسطة واحدة ومدرسة ثانوية واحدة. ومعهد متوسط. وكان مدراء هذه المدارس يلتقون على مستوى المنطقة مرتين في الشهر وفي اليوم التالي لاجتماع مجلس التعليم. كان دون Don (ليس اسمه الحقيقي) مديراً محبوباً من الكثيرين وله خبرته الطويلة، ومدرسته قريبة من مدرستي. وقد اعتدنا الالتقاء لتبادل الحديث بعد هذه الاجتماعات وقبل أن نعود لمدارسنا. أذكر أنني سألته ذات مرة كيف يجري تقييمه للمعلمين. جحظت عيناه ثم ضحك وقال «تقييمات المعلمين؟ من يملك الوقت لذلك؟ لدى أساتذة ممتازون».

أنا لا أفعل شيئاً خطأ فلماذا أزعج نفسي وأراقب عملي التعليمي؟ Pei Jen

وأبلغني أنه في فصل الربيع من كل عام يدخل إلى غرف الصف كل على حدة ويقول لكل مدرس ما يلي: «أنا أعرف أنك تقوم بعمل رائع جداً طوال العام ولم يكن لدى الوقت الكافي ـ أو لم أشعر بضرورة ـ زيارتك أو مشاهدتك. وقد حان الوقت الآن للتقييم السنوي. ما رأيك لو أعطيتك نسخة من استمارة التقييم التي يتوجب علي أن استكملها وأنت تدون ما تراه مناسباً وتضع الدرجة المناسبة؟ أنت تعرف قدراتك ومواطن ضعفك. وأنا سوف أستعين بأفكارك حين أملأ الاستمارة».

وأخبرني دون أن المعلمين يفرحون بذلك ويأخذون هذه الاستمارات ثم يعيدونها إليه لاحقاً وقد استكملوا سلّم الدرجات. وقال: «وأنا من حيث الأساس أستعين بما زودوني به حين أكمل هذا التقييم».أعربت عن دهشتي له وبالتأكيد عن خيبة أملي. فأجاب: «وما هي الصفقة الكبرى؟ هؤلاء المعلمون جميعاً متميزون يبذلون ما في وسعهم من جهد. أضف إلى ذلك إن هذه التقييمات ليس لها أهمية فالجميع في نهاية المطاف ينالون العلاوة نفسها في الراتب. وأنا بحاجة لأن أنفق وقتي في أشياء أخرى يتعين علي متابعتها».

إن سلـوك دون هذا يحكي مجلدات ضخمة عـن المطالب التي يقتضيها دوره وعن المواقف التي يتخذها المدراء والمعلمون على السواء إزاء تقييمات المعلمـين. وقد تحدثـت مع عدد لا بأس به من مـدراء المدارس ما كوّن لدي القناعة بأن القليل النادر جداً منهم يعطون استمارات التقييم إلى المعلمين ليكملـوا مـا تقتضي من معلومـات كما فعل دون. إنمـا كان شعور الكثيرين منهـم ـ إن لم يكـن معظمهم ـــ أن عملية تقييم المعلمين تهبـط إلى أسفل قائمة الأعمال الواجب إنجازها.

تركيز ضيق جداً

الحاجز الثاني الذي يحول دون إجراء تقييم فاعل ومجد للمعلمين يكمن في طريقـة تعريفنا لهذه المهمة. غير أن تقديم العون للمعلمين والإسهام في نموهـم لا يعد عادة جزءاً مـن عملية تقييم المعلم. لهذا فإن التعريف الذي نطلقه لما يمكن أن تشمله عملية تقييم المعلم ضيق جداً. وغالباً ما ينظر إلى هذا التقييم على أنه سؤال يحتمل الإجابة بنعم أو لا، مثل هل المعلم مقبول؟ وإذا كان الجواب بالإيجاب فإن الوقت والطاقة اللتين ينفقهما المدير سوف يتجهان إلى مكان آخر.

وكما أشرنا آنفاً بخصوص المعلومات التي تتحدث عن بوسطن ونيويورك يعـد التعريـف المعمول به لكلمة «مقبـول» عريضاً جداً. ولهـذا السبب فإن انخفاض نسبة صرف المعلمين مـن أعمالهم هو نتيجـة لعوامل عدة منها قوانـين التثبيـت المتبعة في الولايـة ونقابات المعلمـين، وبرغم ذلك لا يمكن التغاضي عن الطريقة التي بها ينظر إلى تقييم المعلم.

مـن المعتاد أن يرى الكثـيرون أن عمليتي تقييم المعلـم ومشاهدة المعلم مترادفتـان. وعندما نتحدث عـن تقييم المعلم فإننا نعنـي مشاهدة عمله. ومـع أنه لا جـدال بأن مشاهدة المعلـم في عمله أفضل من عـدم مشاهدته (وهـي مقاربة استخدمهـا دون Don) إلا أن الاعتمـاد على هذه المشاهدة

وحدها لتكون تقييماً للمعلم يعد قصر نظر. والقيام بهذا العمل يعد تجاهلاً لدور المعلمين في أي مؤسسة ولما هو ضروري لنموهم. لذلك فإن المشاهدة الرسمية للمعلم يجب أن تلعب دوراً كبير الأهمية في عملية تقييم المعلم. وينبغي ألا تشكل هذه المشاهدة إلا جزءاً واحداً من التقييم.

المشاهدات الرسمية للمعلمين

تعرّف مشاهدات المعلمين بأنها رصد للتفاعلات فيما بين المعلمين وبينهم وبين الطلبة. تتضمن هذه المشاهدات الهادفة معرفة ماذا يحصل أثناء الدرس والإطار العام للدرس. وهذا يعني أن المشاهدات الهادفة تركز على النواحي التربوية وأصول التدريس وكذلك على طريقة التعليم والمنهاج والتقييم. ومع ذلك فإن أفضل المشاهدات لها بعض النواحي السلبية.

وإذا شوهد المعلمون رسمياً فمن الأرجح أن يكون ذلك مرة واحدة أو ثلاث مرات في العام (وكلمة «إذا» لها أهميتها في هذا السياق). وقد تبين من خلال عشرات الأحاديث التي تبادلتها مع المعلمين والمديرين على السواء أن بعض المعلمين ممن لهم خبرة لسنوات قليلة، أو من الذين تم تثبيتهم، يخضعون للقليل النادر من المشاهدات. وقد ذكر معلمون كثر بأنهم لم يتعرضوا للمشاهدة منذ سنوات عدة.

ولكن لا بد من القول إن المشاهدات الرسمية تشبه إلى حد كبير صورة ضوئية التقطت بكاميرا للتصوير الفوري Polaroid ترصد لحظة زمنية واحدة فقط (حتى لو امتدت تلك اللحظة لعشرين أو لخمس وخمسين دقيقة). فالمشاهدة في أفضل الحالات تغطي شريحة واحدة من أداء المعلم. والمعروف أن المعلمين عادة يحضّرون أنفسهم بمزيد من الإعداد لهذه المشاهدة، وبالنتيجة يكون الدرس المعطى مصطنعاً. وقد تنامى إلي أن المعلمين في غالبيتهم يفضلون الزيارات المفاجئة التي لا يعين جدول زمني لها، وهذا معقول جداً. فالزيارة المفاجئة تعكس جيداً ما يحدث

داخل غرفة الصف يومياً. ومع ذلك توجد فائدة في المشاهد الرسمية للمعلم وفي رؤية درس يعطى وقد تم التحضير له من أجل المشاهدة. ومن ثم فإن الجمع بين المشاهدة الرسمية والزيارة المفاجئة هو الأفضل. (ولا يسعني إلا أن أقول من وحي خبرتي وتجاربي،وبعد وضع النوايا الحسنة جانباً. إنه من الصعب القيام بزيارات مفاجئة دون برمجة سابقة، وما لم يكن ثمة وقت ومكان مسجلان على مفكرتي ودون وجود شخص يخطط مسبقاً لحضوري، فإنه من الأفضل عدم ذهابي).

مساعدة المعلمين في التأمل والتفكير

في السنة الماضية كنا جميعاً موضع مشاهدة غير رسمية ولم نتلق أي ملاحظات خطية. إن هذا الأمر يعكس ضعفاً في الإدارة، حيث تأثرت معنويات الجميع Bonnie.

قد تكون المشاهدات الرسمية حافزاً قوياً يحث المعلمين على التأمل والتفكير. فأنا أريد للمعلمين أن يواصلوا نموهم فيتعين عليهم أن ينشئوا المعاني المفيدة من جهودهم قبل وبعد المشاهدة. وهذا يعني أن عليهم أن ينخرطوا بقوة في التوقع ووضع الفرضيات والاختبار والتأمل والتحليل. ومهما كان المصطلح المستخدم في هذا السياق – الممارس المتأمل، أو البحوث الخاصة بالعمل أو المعلم من حيث كونه باحثاً – فالغاية واحدة. والمعلمون الجيدون لا يكتفون بالعمل وفق نص مكتوب، بل هم يبتكرون ويبدعون. والمعلمون الجيدون يخططون، ويعتمدون على ما يعرفونه عن تطور الأطفال وعملية التعلم إضافة إلى معرفتهم بالمحتوى وموضوع المادة التعليمية وأصول التدريس. والمعلمون الجيدون يهيئون الفرص لتعلم الأطفال ويقيّمون الذكاء بأسلوب عادل ورصين وفي الوقت نفسه يكون تعليمياً. والمعلمون الجيدون يخلقون الدافع ويلهمون، يتحدّون ويدعمون. ولكن حتى أفضل المعلمين لا يستطيعون فعل هذه الأشياء كلها بحكم الطبيعة، لذلك نؤكد أن المعلم الجيد هو جيد لأنه يفكر ويتأمل ويحلل.

لذلك يمكن للمعلم أن يسأل نفسه الأسئلة الآتية قبل الدرس:

- لماذا أقوم بتعليم هذا الدرس؟
- ما أهدافي؟

- ما المهارات والمعارف التي ينبغي أن يتقنها الطلبة بعد انتهاء الدرس؟
- ماذا ينبغي لي أن أفعل لأهيئ الطلبة لهذا الدرس على وجه الخصوص؟
- ماذا أستطيع أن أفعل لأجعل كل طالب ينجح؟
- وأثناء الدرس كيف أعرف أننا نحن جميعاً نحقق النجاح؟
- إن لم تسر الأمور على خير ما يرام فما هي التغييرات التي يمكنني أن أفعلها؟
- أي الذكاءات تلزم وتفيد لهذا الدرس؟
- ما الذي آخذه من هذا الدرس ويساعدني في التخطيط للدرس التالي؟
- ما الشيء المناسب للمتابعة وللواجب المنزلي؟
- كيف أعرف أن الطلبة قد استوعبوا الدرس؟

وبعد انتهاء الدرس يمكن للمعلم أن يطرح الأسئلة الآتية:

- ما الشيء الذي اختلف عما كنت أتوقع؟
- ما الشيء الذي سار حسناً وما الشيء الذي خيب أملي؟
- أي الطلبة استوعبوا المهارات أو المفاهيم وأيهم وجد صعوبة في ذلك؟ وحيث أنني أعرف كل شيء عن هؤلاء الطلبة هل فاجأني أداؤهم؟
- هل كان الدرس طويلاً أكثر مما ينبغي، أم هل انقضى الوقت قبل أن أكمل درسي؟
- هل سألت أسئلة عالية المستوى وتستفز التفكير؟
- هل كانت إدارة الصف محل نقاش؟
- هل مايزت في التعليم؟

- هـل كان الطلبـة مـن أعـراق مختلفة أو مـن النوعـين الاجتماعيين مشاركين في الدرس على قدم المساواة؟
- كيف كان إيقاع سير الدرس؟
- ما الذي تعلمه هؤلاء الطلبة؟
- مـاذا يحـدث بعد؟ ومـا الشيء الذي يجـب علي أن أفعلـه على نحو مختلف في المرة القادمة لتعليم هذا الدرس عينه؟

لماذا يدخل المدير غرفة الصف حين يبدو هذا الصف في حالة فوضى؟ Malia

إن التفكـير على نحو دوري ومنتظم بهذه الأسئلة جزء مهم لا يتجزأ من عمليـة نمو المعلم وتطـوره. وبالطبع يمكن، بل يجـب، أن يحدث هذا التأمل حتى لو لم تحصل مشاهدة للمعلم، إنما المشاهدة نفسها تيسر هذا التأمل. والحق يقال: إن الجانب الأكثر أهمية من عملية المشاهدة هو التفكير والحوار الذي يحدث قبل وبعد المشاهدة. أما كيف يصبح الدرس نفسه فرصة للنمو وتطور المعلم فهي أقل أهمية من الفكر والتأمل اللذين يحدثان.

وقـد يرى مدير المدرسة فائدة في تبادل الحديـث حول هذه الأسئلة مع المعلـم قبـل حصول المشاهـدة. أما عدد الأسئلـة وما الأسئلـة التي يجري الحـوار حولها فهـذا يعتمد على خـبرة المعلم. فالأسئلة الكثـيرة قد تربك أقـوى المعلمين. ولكن قد تقضي إحدى المقاربـات الممكنة أن يجري الاتفاق حول أمور معينة تكون محور المشاهدة. هل يسعى المدير لرؤية طريقة المعلم بالاستجابـة للسؤال القائـل: «أثناء الدرس كيف أعـرف أننا جميعاً نحقق النجـاح؟ وإذا لم تسر الأمور على خير ما يرام فما التغييرات التي يمكنني أن أفعلهـا؟» أم، هل سوف يركز المديـر اهتمامه على «أي الطلبة استوعبوا المهـارات أو المفاهيم وأيهم وجـد صعوبة في ذلك؟» أم «هل كان الطلبة من أعـراق مختلفة أو من النوعين الاجتماعيـين مشاركين في الدرس على قدم المساواة؟» والاتفاق علـى مجال التركيز في المشاهدة يمكن أن يكون موضع نقاشـ في اجتماع يعقد قبل المشاهـدة، أو ربما من خلال رسالة قصيرة أو

بريد الكتروني يسأل المعلم عن الأشياء التي يريد التركيز عليها. وكيفما تم التوصل إلى اتفاق تبقى الأسئلة عاملاً مساعداً في تأطير اجتماع غني يعقب المشاهدة يعقد بين المعلم والمدير. وفيما عدا ذلك، يستطيع المعلمون الاستعانة بهذه الأسئلة في تحليلاتهم بصرف النظر عما إذا حصلت المشاهدة الرسمية أم لا.

غير أن اللقاءات وجهاً لوجه والمناقشات بين المعلم والمدير هي أفضل الحلول، إلا أن تأمل المعلم وتفكيره يمكن دعمها بوسائل أخرى أيضاً. ثمة عدد من الوسائل المبتكرة التي يمكن من خلالها أن يحدث التأمل والتحليل التأويلي، وبعضها لا يتضمن اجتماعات مع مدير المدرسة. وقد تكون إحدى الإستراتيجيات التالية أو بعضها مجتمعة ملائمة لهذا الغرض وذلك اعتماداً على وقت ومهارات المدير وعلى خبرة واهتمام المعلم وعلى الثقافة السائدة في المدرسة:

الملاحظات البراقة حول المشاهدات جميلة لكنها غير مفيدة إن لم تكن موثقة جيداً. Tarren

- يشارك المعلمون في مؤتمرات تعقد قبل وبعد المشاهدة مع مدير المدرسة أو أحد الإداريين الآخرين.
- يملأ المعلمون استمارات خاصة قبل وبعد المشاهدة ويقصد منها استجلاء أفكارهم ومسوغات ذلك ويقدمونها للمدير.
- يشارك معلمون من مستوى الصفوف المتماثلة أو المادة الدرسية في مشاهدة الزملاء بغية تقديم المعلومات الراجعة والمقترحات.
- يشارك معلمون من مستوى صفوف غير متماثلة أو مادة درسية مختلفة (وربما من مدرسة أخرى) في مشاهدة الزملاء.
- تسجل الدروس على أشرطة تسجيل مرئي ثم يستعرضها المعلمون مع الزملاء أو الإداريين.
- يحتفظ المعلمون بمحفظة يضعون بها استثمارات لما قبل المشاهدة وأشرطة التسجيل المرئي للدروس.

ويمكن تدعيم هذه الإستراتيجيات بطلب معلومات راجعة من الطلبة أو أهليهم.

كل واحدة من هذه المقاربات تساعد المعلمين على تركيز جهودهم وتركيز اهتمامهم على أدائهم وفي التأمل والتفكير بالأشياء التي سارت على خير ما يرام وبالأشياء التي خيبت أملهم وبالأشياء التي يجب أن تنفذ على نحو مختلف وعلى، وهو الأكثر أهمية، لماذا كانت الحالة كذلك. إن تأويل المعرفة بمهارات التعليم استناداً إلى الأداء، والخروج من دائرة المشاهدة فقط والانتقال إلى مرحلة الاستدلال والتفسير أمر ضروري جداً إذا أراد المعلم أن ينمو ويتطور. والمعلم قادر على التأمل وعلى التحليل والتركيب من تلقاء نفسه لكن المقاربة التأويلية بحاجة إلى حوار وتبادل في الرأي بين المعلم وزملائه (الذين قد يكونون من الإداريين أو من غير الإداريين).

تقييم أداء المعلم

لأن للمشاهدات قوتها المتوقعة في مساعدة المعلم في تكوين المعرفة فقد يجد المدراء حاجة للتفكير بوضع قاعدة خاصة لأداء المعلم. وبمقدورهم استخدام هذه القاعدة أثناء مشاهدة المعلم. فهذه القاعدة تسهم في جعل المدير والمعلم يتفقان على ماهيات السلوكيات التعليمية الأهم وعلى طريقة تعريف المستويات المختلفة للجودة. يستطيع المدير والمعلم أن يعملا معاً لتحديد ما المقصود بدقة من تلك المصطلحات فيما يتعلق بالمستويات المختلفة للأداء، وذلك بدءاً بتلك السلوكيات والصفات المدرجة في قوائم التقييم التي تضعها المنطقة التعليمية ـ مثل «سيطرة جيدة على الصف» أو «لديه معرفة جيدة بمادة الدرس» أو «يلبي احتياجات الطلبة». والحوار الذي ينتج عن ملء الحقول المخصصة في القواعد الخاصة (كما هو موضح في الشكل رقم (6)) سيكون بلا شك حواراً غنياً. فكر أيضاً بالتفاعلات وروح الزمالة والتعاون التي ستنبع جميعاً من الإجابة عن أسئلة من مثل: «ما الفرق بين مستوى «متفوق» ومستوى «متميز» عند تقدير «مهارات

العرض والتوضيح؟» و «كيف يبدو هذا الأمر داخل غرفة الصف؟» والواقع إن المناقشات التي تجري بين أعضاء الهيئة التدريسية ستكون أكثر أهمية من تعبئة المعلومات اللازمة في تلك القاعدة المتفق عليها.

ينبغي أن يكون التقييم الذاتي والتأمل جزءاً أساسياً من عملية التقييم Nelly.

سلم الدرجات الموضح في الشكل رقم (6) مستنبط من نموذج تقييم المعلم المعمول به في مدرسة نيوسيتي. فالدرجة «دون المتوسط» تعني أقل من درجة مقبول كما تتضمن التسمية، ودرجة «المتوسط» تعني مقبول، ولا شيء أكثر من ذلك ولكي يبقى المعلم في هذه المدرسة معنا يجب أن يظهر تحسناً إلى ما فوق المتوسط عند انتهاء السنة الثالثة من عمله لدينا. ولكي يبدأ عمله للسنة الرابعة يجب أن ينال المعلم تقدير «متفوق» أو أفضل من ذلك في جميع الحقول الخمسة. وهذا موقف فيه شيء من العدوانية والصرامة، لكننا نشعر أننا لا نستطيع قبول معلم متوسط. لماذا نقبل به؟ لا أحد منا يرضى أن يذهب إلى طبيب أسنان متوسط أو ميكانيكي سيارات متوسط! أما تقدير «متفوق» فتعني أن أداء المعلم فوق المتوسط وأنه يقوم بواجبه خير قيام. كما يعني تقدير «متميز» أن لدى المعلم قدرات ومكامن قوة عديدة، في حين يقصد بتقدير «ممتاز» المستوى الأعلى للأداء. ويدل على أن المعلم يمتاز بمهارات استثنائية في حقل معين. (تجدون في الملحق (ب) توضيحاً لخطة مدرسة نيوسيتي للرواتب وكيف تطبق.)

الشكل رقم (6)
عيّنة لسلّم تقييم المعلمين

المادة	دون المتوسط	متوسط	متفوق	متميز	ممتاز
معرفته بمادة الدرس					
معرفته بمراحل تطور الطفل وعملية التعلم					
مهارات عرض الدرس وشرحه					
تآلف الطلبة وحماستهم					
المهنية والعلاقة بالزملاء وتعاونه معهم					

الأخطاء الجديدة

يميل الكثـيرون منا للاعتقاد بأن الدرس المثـالي هو ذاك الذي يمضي بسهولـة ويسر. والمعلمون الجيـدون يتوقعون ويخططون جيـداً ولذلك فإن الدروس التـي يعطونها تسير بسهولـة ويسر. ولكن يصعب علـى المعلم أن يتعلـم من درس يعطيه ويخلو من الأخطـاء. إن أفضل فرص التعلم لا تأتي مـن تلـك المناسبات التي تسـير فيها الأمور كما كان مخططـاً لها. بل إنها تأتي نتيجة لحدوث شيء لم يكن مخططاً له، أو عندما لا يكون الوقت كافياً أو كان ثمـة مزيد من الوقـت أو عندما نرى أن طالباً واحداً أو ثلاثة طلاب (أو ربما الصف بكامله) لم يفهم الدرس. وإنه لأمر مسلم به ولا جدال فيه أن عـدداً كبيراً من دروس تحدث فيها أخطاء ليس بالإشارة الجيدة، مثلما هو حال عدم وجود أخطاء إطلاقاً.

تقـول فلسفة MNM ـ ارتكب أخطـاءً جديدة Make New Mistakes ـــ إن الأخطاء تشـكل فرصاً للتعلم. وبالطبع لا يعـد ارتكاب أخطاء قديمة وتكرارهـا مرات ومرات عملاً يدل على الـذكاء أو البراعة. إذ يتعين علينا أن نتعلـم مـن أخطائنا لكيلا نخطئ ثانيـة. ومع ذلك فـإن تجنب ارتكاب الأخطـاء ليس بالعمل الذكي أو البـارع أيضاً. وعدم الوقوع في الخطأ يعني أننا لا نفتأ ننفذ وصفة أو نموذجاً مألوفاً، وعدم الوقوع في الخطأ يعني عدم وجـود إبداع وغياب الإستراتيجيات. وبالمقابل فـإن ارتكاب أخطاء جديدة يعني أننا نحاول القيام بأنشطة مختلفة أو اتجاهات جديدة، سيما وأنه ليس بعيداً عن التوقع أن نرتكب خطأ ما عندما تجرب شيئاً جديداً، وإن لم نفعل ذلك فنحن عندئذ ليس لدينا الطموح الكافي.

شخصيات بارزة في التزحلق على الجليد أو الغطس: لم لا يوجد هكذا للمعلمين؟

إذا كنا نستطيع أن نحدد البراعة النسبية لمتزلج على الجليد أو الغطاس الذي يغوص في الماء من مكان عال أو الراقصين فلماذا ننأى بأنفسنا عن اتخاذ القرارات اللازمة بخصوص جودة المعلمين؟ يجب علينا أن نفعل كل ما باستطاعتنا فعله لكي نجذب أفضل المرشحين المتقدمين للتعليم ونأخذ بيدهم ونساعدهم ليتطوروا ويتعلموا بعد أن يصبحوا في مدارسنا. وفي اعتقادي إن ربط راتب المعلم بأدائه يفيد في تحقيق هذا الهدف.

لا أقصد بقولي هذا أن رواتب المعلمين يجب أن تستند إلى نتائج الطلاب في الامتحانات، بل أقصد أن سير أعمال الطلبة وتقدمهم في دراستهم والتي تحددها نتائج الامتحانات ومؤشرات أخرى يجب أن تكون عاملاً في تحديد راتب المعلم. لا أقصد أن أقول إن ربط جانب معين من راتب المعلم بالاستحقاق سوف يحل مشكلة النقص في أعداد المعلمين، بل أقول إن إعطاء المعلمين الرواتب التي تكافئ فاعليتهم سوف يجذب إلى سلك التعليم الأشخاص الأكفاء وسيسهم في جعلهم يبقون في هذه المهنة. أنا لا أقصد أن أقول إن وضع نظام للرواتب يكون متناسباً مع الأداء أمر بسيط وأن تطبيق هكذا نظام أمر هين، بل أقول إن المعلمين والإداريين الأكفاء ذوي المواهب يستطيعون أن يعملوا معاً ويتعاونوا لإيجاد طريقة لجعل الجودة عاملاً في تقرير راتب المعلم. والمورد المهم لمسألة الراتب المعتمد على الأداء يتمثل في «ربط تقييم المعلم وتعلم الطلبة معاً» كما قال تاكر وسترونغ Linking Teacher Evaluation and Student Learning (Tucker & Stronge, 2005). يتحدث هذا الكتاب عن عدد من المناطق التعليمية التي تعد إنجاز الطلبة عاملاً مهماً في عملية تقييم المعلمين بيد أن الطرق التي قد تستخدم لوضع وتطوير وتطبيق نظام الراتب المستند إلى الأداء كثيرة ومتعددة. ومع أن التعليم الجيد هو فعلاً تعليم جيد لا يختلف فيه اثنان ومع أنه توجد عناصر معينة يمكن ملاحظتها في جميع المعلمين الجيدين بصرف النظر عن مادة الدرس أو الطلبة، إلا أن بعض مظاهر التعاريف التي تعطى للتعليم الجيد قد تختلف باختلاف المجتمع وباختلاف ثقافة المدرسة. فإن وضع نحو ٢٠ من أساتذة المدرسة قواعد معينة لتقييم المعلمين كما في الشكل رقم (٦) على سبيل المثال، وبالرغم من الانسجام التام فيها فقد توجد أيضاً بعض الفروق فيما يتعلق بتفسير الجودة. لكن هذا التباين مناسب وصحيح. وبالطبع، أياً كان نظام الأداء المستخدم (وأياً كان نظام تقييم الموظفين المستخدمين في أي بيئة توظيفية) فإنه يجب أن يطبق تطبيقاً عادلاً، منصفاً ومحافظاً على هذا المبدأ. غير أن إحداث نظام للرواتب يعتمد على الأداء ليس بالأمر السهل. ومع ذلك يمكن إنجازه إذا كانت لدينا الإرادة لذلك.

لكـن المفتاح لذلك كله يقضـي أن نتعلم من أخطائنا الجديدة لكي ننمو ونتطـور بنتيجة هذا التعلـم. وإذا أردنا للمعلمـين أن يتعلموا من تجاربهم ـــ وأن يشاركوا بقوة في التوقع واختبارات الفرضيـات وفي التفكير والتأمل والتحليل ـ فعليهم أن يعرفوا أن التعلم لا يخلو من الصعوبة والارتباك وأنه لا بأس بأن يشعر المرء بالارتياح إن ارتكب خطأ.

إن هذا القبـول بالأخطاء الجديدة يجب أن يوضح للموظفين كافة. إذا كان مدراء المدارس يريدون لمعلميهم أن يصبحوا متلقي علم ينشئون المعرفة فيجـب عليهم أن يوضحوا لهم أنهم لا يريدون أن يروا الكمال في إعطائهم الدروس. ويجب أن يكون المعلمون على علم بتلك الفلسفة التي أطلقنا عليها تسميـة «فلسفة ارتكاب أخطاء جديـدة MNM Philosophy وأن يشعروا بالراحة والاطمئنان في محاولتهم الاستعانة بإستراتيجيات جديدة. ومدير المدرسة هو الذي يهيء لهذا كله. وفي هذا الصدد أود أن أشير إلى ما أفعله شخصيـاً. ففي اللحظات التي تسبق مشاهدة رسمية أقول للمعلم: «لا تنس أن ترتكـب أخطـاء جديدة. أرني أنك تحاول فعل شـيء جديد أو تجازف». وفي الاجتماع الذي أعقده معه بعد المشاهدة، أبادره بالسؤال:

حين كنت في مدرستي السابقة لم يأت أحد إلى حجرتي فأدركت أن أحداً منهم ليس لديه علم بما أفعل وكيف أفعله، وأحسست أنهم لا يقيمون لي وزناً البتة. lucie

«مـا الخطأ الجديد الذي ارتكبتـه؟ وماذا تعلمت منه؟» وفي الشكل رقم (7) أقدم خلاصة موجزة لأنواع الأخطاء وتداعياتها.

ليس ثمة شك بـأن الكلمات شـيء والأفعال شيء آخـر. إذا كان مدير المدرسة يريد حقاً أن يهيئ لتطبيق فلسفة ارتكاب الأخطاء الجديدة MNM يتعـين عليه أن يقوم بالمجازفـة شخصياً ويظهر هذا الواقـع في سلوكياته. وإذا أردنا لفلسفة MNM أن تكون جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المدرسة فيجب أن تنطبـق علـى الجميع. ومهما كان دور المـرء في المدرسة فإنه بحاجة لأن يحـاول إيجاد الوسائل الجديدة والأفضل للوصول إلى الطلبة. وينبغي على كل فـرد في المدرسة أن يتعلـم وينبغي على كل فرد فيهـا أن يرتكب أخطاءً

جديـدة. وعندما يتحدث مدير المدرسـة أمام الآخرين عما تعلمه من خطأ جديـد ارتكبه فهو في حقيقة الأمر يوجه رسالـة للمعلمين تتضمن التحرير من القيود.

الشكل رقم (7) الأخطاء وتداعياتها	
ما نوع الخطأ؟	وماذا يعني الخطأ؟
أخطاء قديمة	نكرر أخطاءنا ولا نتعلم من تجاربنا
عدم وجود أخطاء	نستمر في استخدامنا للمقاربة نفسها. لا نخطئ ولكن لا يحصل التعلم.
أخطاء جديدة	نحن نجرب أفكاراً وإستراتيجيات جديدة ونتعلم من تجاربنا

المشاهدات غير الرسمية للمعلمين

القيـام بزيارة غير متوقعة إلى غرفة الصف سواءً كانت طويلة إلى حد تتيـح معه الجلوس والمشاهدة أم قصيرة لمجـرد الاطلاع والتجوال تكتسب أهميـة بالغة. وعموماً، فإن دخول المدير إلى غرفة الصف دون سابق إنذار تتيـح له أن يرى ما يحدث فعلاً كل يـوم. أرجو ألا يفهمني أحد خطأ، سواء كانـت الزيارة متوقعة أم لم تكن كذلك فينبغي أن يكون الدرس معطى على نحـو جيـد. والواقع أنه لا ينبغي أن يكون ثمة فرق كبير بين ما يحصل أثناء المشاهـدة الرسمية والمشاهدة غير الرسمية. ورغم ذلك فإنه من الطبيعي أن يقـوم المعلمون بمزيد مـن التحضير والإعداد عندمـا يعرفون أن المدير سـوف يأتـي لمشاهدتهم. وعندمـا أقوم بجولة داخل غـرف الصف أحاول التركيـز علـى أمرين مهمـين في عملية التعليـم، هما التآلـف والوئام بين المعلمـين والطلبة والدرجة التي وضع فيها تصميم الدرس لتلبية احتياجات الطلبة الفريدة.

محدودية المشاهدات

لا تقدم المشاهدات إلا شريحة واحدة من أداء المعلم وفي الوقت لا تعطي الجوانب المهمة لدور المعلم المهني. وما يحصل داخل غرفة الصف يتصدر كل الأولويات طبعاً ولكن ثمة جوانب أخرى لدور المعلم يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند التفكير في نمو المعلم وتطوره. فماذا عن مقدرة المعلم واستعداده للتعاون مع المعلمين الجدد؟ وماذا عن علاقة المعلم بالإداريين وبأهالي الطلبة؟ وماذا عن قدرة المعلم على وضع وتطوير المنهاج الدراسي وابتكار أدوات التقييم؟ ما مدى استعداد المعلم للتعاون مع زملائه؟ هل يقبل المعلم سماع المعلومات الراجعة ويدخل التعديلات في سلوكه؟ فهذه العوامل تلتقي معاً لتعطي صورة كاملة للمعلم من حيث كونه ذا اختصاص وحرفية في عمله (وهي جميعاً تدخل تحت عنوان المهنية وروح الزمالة والتعاون في خطة الرواتب المستندة إلى الأداء والمعمول بها في مدرسة نيوسيتي، كما هي موضحة في الملحق (ب).

المشاهدات العظيمة إيجابية ومشجعة وتركز على تحقيق شيء واحد - ألا وهو مساعدة المعلم على اكتساب تبصر عميق في حرفة التعليم Susan.

وعلى مدير المدرسة أن يتدخل ويشارك في هذه المجالات جميعاً. ولا شك أن نوعية ومستوى تدخله هذا يختلف تبعاً لعوامل عديدة. ولكن بما أن المدير يفكر في تقييم المعلم فينبغي له أن يأخذ في اعتباره كل ذي علاقة بالمدرسة ممن يتفاعل المعلم معهم وكذلك الأدوار التي يقوم بها المعلم جميعاً. (تجري مناقشة هذه العناوين في فصول مختلفة من هذا الكتاب وعلى نطاق واسع إنما نظراً لأهميتها لا بد من الإشارة لها في الفصل المخصص لتقييم المعلم).

العون لمعلمين يعانون بعض المصاعب

يختلف عالم الواقع اختلافاً كبيراً عن عالم Lake Wobegone الذي تحدثت عنه رواية غاريسون كيلور Garrison Keillor حيث كل شيء وكل

شخص أعلى من المتوسط، حتى المدارس. بعض المعلمين سوف يعانون من الضعف في بعض المجالات، وسيعانون المصاعب ولن يكون أداؤهم بالمستوى المرضي. يتعاون مدراء المدارس مع هؤلاء المعلمين ويقدمون لهم الدعم المطلوب، لكن هذا الدعم سوف يكون حلقة في سلسلة متكاملة تحددها احتياجات المعلم والموارد التي لدى المدير (بما في ذلك الموارد التي تقدمها المنطقة التعليمية). وقد يشتمل الدعم المقدم للمعلم على إلحاقه بزميل أقدم منه أو بمدرب، أو ربما انتسابه لورشات عمل أو دورات أو مؤتمرات، أو لعل ذلك يتضمن تركيزه لجهوده وإعطائه التوجيه اللازم والمعلومات الراجعة الضرورية. وينبغي لمدراء المدراس أن يكونوا داعمين قدر المستطاع دون أن تغيب عن بالهم حقيقة تقول إن واجبهم يقضي بخلق بيئة للتعلم تسهم بأقصى جهد ممكن في نمو وتطور كل طفل فيها. وهذا يعني أن على كل معلم أيضاً أن ينمو ويتطور على قدر المستطاع. غير أنه لن يحصل نمو وتطور لدى كل المعلمين ولن يحقق الجميع نجاحاً في عملهم حتى لو بذل المدير أفضل وأقصى جهوده. وبالتالي، إن لم يكن المعلم ملبياً لما هو متوقع منه وإن لم يكن أداؤه مرضياً يصبح من الضروري (إنهاء) أو عدم تجديد عقده. ولكن لا أحد يريد أن يتخذ قراراً من هذا النوع. إنما ثمة ظروف يكون ذلك ضرورياً. فمسؤولية المدير الأولى والأخيرة تتمثل في الحرص على تعلم التلاميذ وليس الحرص على بقاء المعلمين في أعمالهم.

كلما يأتي المدير لمشاهدتي يحدث شيء غير طبيعي، فقد أرى عنكبوتاً يمشي على مقعد الدراسة لأحد الطلبة، أو أخطئ في تهجئة كلمة أكتبها على السبورة، أو تتوقف عن العمل لمبة الإضاءة في جهاز الإسقاط العمودي April.

وما لم يكن سلوك المعلم رديئاً جداً وفاضحاً فإن خطوات عديدة يجب اتخاذها قبل اتخاذ القرار الخاص بمواصلة عمله في المدرسة. ولا بد من القيام بعملية مستمرة من الدعم وإعطاء المعلومات الراجعة قبل إعطاء المعلم الفرصة لتحسين سلوكه وأدائه. وعندما يعاني المعلم من مصاعب خطيرة يتعين على الإداريين أن يستوضحوا طبيعة المشكلة وأن يستوضحوا

أيضـاً عما يجب أن يحدث لكي يتلقى المعلـم عقداً للعمل في المدرسة للسنة القادمـة. لكـن حديثاً في هـذا الشأن يصعـب إجراؤه تحـت أي ظرف من الظـروف ذلك أن لهذا الشـأن علاقة وثيقة بحياة الناس. (وبالطبع تزداد هـذه الصعوبة كثيراً عندما يكون المعلم صاحب الشأن شخصاً يهتم ويبدو أنه يبذل قصارى جهده).

وقد رأيت أن الاجتماعات المباشرة مع المعلم ضرورية جداً عندما يتعلق الحديـث بالهموم والمستقبل. فمهما كان المديـر بارعاً في الكتابة وبصرف النظـر عـن سهولـة استخـدام الجميـع للبريد الإلكـتروني تظـل هنالك مناسبـات يكون فيهـا اللقـاء المباشر ضروريـاً. وهذه الحالـة هي واحدة مـن تلك المناسبـات بالتأكيد. وحيـث أن الأمور التي تقتضـي المعالجة لها أهميتها البالغة فإنني أرى أنه من المفيد وضع جدول أعمال خطي مقتضب للاجتماع يسبق موعـده. وأما الإرشادات الخاصة بجدول الأعمال ـ أي ما يجب أن يقال والترتيب الزمني لقوله ـ فهي موضحة بالشكل رقم (8) على الصفحة التالية. وأنا أستعين بهذه القائمة عندما أضع خطة للاجتماع.

يؤلمنـي أن أستعرض هذه القائمة ذلـك أنها تذكرني باجتماعات صعبة عقدتهـا مـع المعلمين على مر السنـين. ولكن لا بد من التذكـير أن الأولوية الأولى عنـد المديـر هي تلامذتـه وهذا يعني أنـه قد يتخذ قـرارات صعبة أحياناً بخصوص العاملين في المدرسة. ولكن عندما يتعلق الأمر بقرار على هـذا النحو يصبح اتباع الخطوات المدرجـة في الشكل رقم 8 بمثابة فرصة جديدة وعظيمة لكي يحقق المعلم النجاح المطلوب.



الشكل رقم (8)
خطوات ضرورية قبل الاجتماع مع موظف يعاني من المصاعب في عمله

1- وضح الغاية من الاجتماع.
- لماذا دعوت لهذا اللقاء؟
- ما الشيء الذي أريد مناقشته تحديداً؟
- ما السبب أو المعلومة التي جعلتني أدعو للاجتماع؟
- هل ما رأيته سلوك جديد أم جزء من نمط متبع؟

2- حدد توقعاتك للأداء.
- ما معايير وتوقعات المؤسسة؟
- ما معاييري وتوقعاتي؟
- ماذا ينبغي للموظف الجيد أن يفعل؟ وما الشيء المقبول؟ (حدد ذلك بدقة)

3- اذكر السبب الذي سرّع في انعقاد الاجتماع.
- ما الذي فعله الموظف أو قصر في فعله؟
- كيف عرفت بهذا الأمر؟
- هل هذه هي المرة الأولى التي أناقش فيها هذا الأمر مع الموظف؟
- هل التقيت سابقاً بهذا الموظف للحديث عن أمور وهموم أخرى؟

4- أعد صياغة توقعاتك فيما له صلة بهذا الشأن.
- كيف كان سلوك الموظف مختلفاً عن توقعاتي وتوقعات المؤسسة؟
- ما مدى رداءة أفعال هذا الموظف؟
- هل تعرض سلوكيات هذا الموظف عمله في المدرسة للخطر؟

5- تحدث عن إستراتيجيات غايتها التحسن (إما لإعطائها للموظف أو للمناقشة)
- ما الذي يستطيع الموظف فعله لكي يتحسن؟
- كيف أستطيع أن أساعده؟
- كيف يستطيع الآخرون مساعدته؟
- كيف يعرف هذا الموظف أنه يحرز التقدم؟

6- ضع الخاتمة للاجتماع.
- ما هي الخطوات التالية؟
- ما الشيء المختلف الذي ينبغي على الموظف البدء بعمله غداً أو في الأسبوع القادم؟
- ما هي نقاط التدقيق؟ متى سأجتمع مع الموظف في لقاء ثان؟
- كيف سأعرف أنا أن هذا الموظف يحرز التقدم؟

7- توثيق النقاش.
- بعد الاجتماع مباشرة اكتب ما حصل فيه بشأن كل خطوة.
- إذا وجدت ذلك مناسباً أرسل مذكرة توجز فيها ما جرت مناقشته وتحدد ما ينبغي أن يحدث.
- برمج اللقاء الثاني لمناقشة مدى ما حصل من تقدم.

إدخال السرور في قلوب المعلمين ليس الهدف

ليس من واجب مدير المدرسة أن يدخل السرور إلى قلوب المعلمين العاملين في مدرسته. غير أنه من البدهي القول إن المعلم السعيد والمسرور هو الأكثر احتمالاً لأن يصبح معلماً أفضل. وبالتأكيد إن المعلمين التعساء الذين لا يعرفون السرور لن يضفوا البهجة على من حولهم، أكانوا من زملائهم أم من طلبتهم. وهذا القول ينسحب تماماً على المدرسة، فإذا كانت الهيئة التعليمية في المدرسة سعيدة ومسرورة يكون جو العمل فيها ممتعاً للجميع. فنحن جميعاً نريد أن يحبنا الآخرون، لهذا فمن الطبيعي لمدراء المدارس أن يريدوا في مدارسهم أساتذة سعداء، وأن يروا المعلمين يشعرون بالسعادة معهم. ولكن لا يسعني إلا أن أقول إن اتخاذ إسعاد المعلمين هدفاً للمدير ليس بالأمر الصواب.

فالهدف الأسمى للمدير أن يخلق في مدرسته بيئة يتعلم فيها الطلاب وينمون ويتطورون. ويفعل المدير ذلك من خلال خلق بيئة يتعلم فيها المعلمون ويتطورون. فإذا وجد المعلمون أنفسهم يتعلمون ويتطورون فسوف يجدون السعادة لا شك في ذلك. وواقع الأمر إن المرء يدرك ويميز المدرسة ذات الأداء المتفوق عندما يكون كل فرد فيها مبتسماً، الطلبة والمعلمون على السواء. فالناس يبتسمون للنجاح الذي يحققونه. والسعادة بلا شك هي نتاج النجاح والإنجاز حين يكون كل من في المدرسة يمارسون التعلم.



الفصل السابع

تسهيل عملية الإبداع والعمل الفريقي

«الأزمــان، إنها تتغير». ذاك كان مطلع أغنية شدا بها بوب ديلان Bob Dylan منــذ جيل مضــى. ولكن بالرغم من اختلاف عــالم اليوم عما كان عليــه حين غنى بوب ديلان فــإن كلمات هذه الأغنية لا تــزال تنطبق حالياً بحذافيرها. وعندما نفكر بالتغيير الطارىء على عالمنا يتبادر إلى أذهاننا التقــدم التكنولوجي والتغــيرات الديموغرافيــة. فالتكنولوجيا التي لم يكن أحــد يتخيلهــا قبل عشرين عاماً باتــت اليوم شيئاً مألوفــاً. (التواصل عبر البريــد الإلكتروني الذي غدا واسع الانتشار لا يزيد عمره عن عشر سنوات بالكاد.) وفي كل مكان تقريباً تحيط بنا وفرة متزايدة من الألوان والثقافات البشريــة. وعند أولئك الأشخاص الذين يعملــون في المؤسسات. تجسدت هــذه التغييرات المفاجئــة بنشوء وتطور مواقف معينــة إزاء العمل والقيادة والإشراف (انظر الفصل الثالث). بيد أن الاستجابة لهذه التغيرات ليست خياراً بيد الإنسان، إنه أمر مفروض. وأما نجاح مدارسنا ـ أي نجاح طلبتنا ونجاح معلمينا، ونجاحنا نحن ـ فهذا ما تقرره جودة استجابتنا.

وبالمثــل، أصبــح التعليم أكثر تحديــاً مما كان عليــه في الماضي. أطفال كثيرون جــداً يأتون من بيئات فقيرة. وكثيرون أيضــاً يقضون مئات ومئات مــن الساعات أمام شاشة التلفاز أو في ألعــاب الفيديو أو جهاز الكمبيوتر. والمعلمــون دوماً يطلــب إليهم فعل المزيــد. فمن المتوقع منهــم أن يحرصوا علــى تلبيــة الاحتياجــات العلمية للطلبــة، وأن يهيئوا الطلبــة لأداء جيد في الامتحانات الموحدة وأن يطوروا مهاراتهم في المستويات العليا للتفكير. لكن هــذا كله ليس ســوى البداية، إذ يطلب من المعلمين أيضــاً أن يهتموا بالنمو العاطفــي للطلبة وتطورهــم الاجتماعي. لهذا كله يحتــاج المعلم الناجح لما

هـو أكثر من معرفة بالمنهاج الدراسي والمهارات التربوية وأصول التدريس. والتعليم الناجح يقتضي البحث لإيجاد الحلول المبتكرة لمشكلات معقدة.

والإشـراف على المعلمين المبدعـين ـ ذاك الصنف مـن المعلمين الذين يصنعـون فرقاً في حيـاة الطلبة، والذين يريد كل مدير مدرسة أن يوظفهم في مدرستـه ـ وإيجـاد هيئة تعليمية يتعاون أعضاؤهـا كفريق عمل يقتضي مقاربة لـلإدارة والقيادة تختلـف بعض الشيء عمـا كان عليه العرف قبل عشـر سنوات، وهذا مـا أحاول توضيحه في فصول هـذا الكتاب. فالقيادة في هـذه الأيام خلافـاً لتلك النمـاذج الإشرافية القديمة التـي تستند إلى التراتبية الهرمية، تقتضي وجود الثقة والتعاون وبناء العلاقات.

عندما يوجد احتكاك بين الموظفين يخشى المرء من الدوران حول المنعطف. أما حين يتعاون الموظفون معاً وعلى خير ما يكون التعاون يصبح البقاء في المدرسة مثل الذهاب إلى البيت. لا فرق بينهما. فكل جوانب العمل تبعث على الرضا .Susan

وهـذا النوع مـن القيادة هو ما يحتاجـه الأشخاص الموهوبـون المبدعون في المؤسسـات كافة وليس فقط أولئـك العاملون في المدارس. في كتابه «نشوء طبقـة المبدعين The Rise of the Creative Class» يؤكد ريتشارد فلوريدا Richard Florida (2002) على الحاجة إلى الإبداع وكيف أنه ضروري لدعم ظـروف وأماكن العمل (ولازدهار المـدن). ومع أن كتابه هذا ليس من الكتب الخاصة بالتربية والتعليم إلا أنه يصف وصفاً دقيقاً مزايا المعلمين المبدعين حيث يقول: «تتمثـل وظائف [هؤلاء] في ابتكار الأفكار الجديدة والتكنولوجيا الجديدة و/أو المحتوى الجديد المبتكر. وهؤلاء الأشخاص ينخرطون في عملية حـل المسائل المعقدة التي تحتـاج لقدر كبير من القـرار المستقل وتحتاج إلى مستوى رفيع من المعرفة أو رأس المال البشري». (p. 8). ويشير فلوريدا أيضاً إلى ضـرورة تطوير الإشراف على الأفراد المبدعين فيقول: «النظم التقليدية للتراتبيـة الهرمية للرقابـة [يجب أن تستبدل بـ] أشـكال جديدة من الإدارة الذاتيـة وتقدير الزملاء من الكبار والضغـط والأشكال الجوهرية للتحفيز» (p. 13). وفي هـذا السيـاق نفسه يركـز جيمس أوتـول (James O'Toole 1995) أيضـاً علـى هذا التغـير في الفلسفـة إذ يقول «إن عهـد الدكتاتور أو القيصـر أو الجنرال ـ وحتى الرئيس التقليـدي في العمل ـ قد ولّى وانقضى من المجتمع الغربي مع بعض الاستثناءات الثمينة النادرة» (p. 5).

في معرض حديثه عن العلاقة المتغيرة هذه الأيام بين المشرفين والموظفين يصف لنا الأستاذ الاستشاري الكبير في علوم الإدارة بيتر دركر Peter Drucker (1999) «العمال أصحاب العلم والمعرفة» knowledge workers ويقول إنهم أشخاص يمتلكون «في رؤوسهم» المهارات والمعارف التي يحتاجونها لينجحوا في أعمالهم. وبالطبع يمكن القول إن المعلمين الجيدين هم من هذا الصنف من العمال «أصحاب العلم والمعرفة»، فالمهارات التي لديهم وكذلك المعرفة والفنون تأتي جميعها مما يعرفون، وليس من كتاب تعليمات للعمل أو كتيب للسياسات. ويمضي دركر قائلاً: «إن العمال أصحاب العلم والمعرفة ليسوا أتباعاً مرؤوسين، بل هم «شركاء». وإذا تجاوزوا مرحلة التلمذة يصبح هؤلاء العمال أكثر معرفة بعملهم من رؤسائهم والمشرفين عليهم — وإن لم يكونوا كذلك فلا خير فيهم. وحقيقة أنهم يعرفون أعمالهم أكثر من اي شخص آخر في المؤسسة هو جزء مما تعنيه التسمية «العمال أصحاب العلم والمعرفة» (p. 18). فإذا أراد مديرو المدارس والمشرفون أن يجذبوا إليهم العمال أصحاب المعرفة ويحتفظوا بهم في مدارسهم، وأن يعملوا معهم بتعاون وثيق كفريق عمل، فعليهم أن يقودوا هؤلاء بطرائق مختلفة عما كانوا معتادين عليها في الماضي. والرؤية والإلهام أمران ضروريان لكنهما لا يكفيان.

إقامة الاحترام

إن ابتكار مدرسة يلقى الإبداع فيها كل تشجيع ويعمل فيها المعلمون جنباً إلى جنب وينمون ويتطورون معاً عمل ينطوي على الكثير من التحدي وهو واجب ليس معظم مديري المدارس مدربين له. غير أن هكذا قيادة تقتضي أولاً وقبل أي شيء آخر أن يلتزم الجميع بالاحترام. نحن كثيراً ما نتحدث عن ضرورة أن يحترم الكبار طلبتهم وأن يحترم الطلبة بعضهم بعضاً. لكن الاحترام أمر حيوي أيضاً في العلاقة بين الكبار وبعضهم بعضاً. الموظفون جميعاً يجب أن يعامل أحدهم الآخر باهتمام ومراعاة للمشاعر وأن يحترم

أحدهم الآخر. والمؤسف، وكما نعرف جميعاً، لا ينشأ الاحترام تلقائياً. لهذا فالمدير الجيد هو الذي يضع أسس الممارسات التي تعزز أجواء الاحترام في مدرسته.

وعندما ينتشر الاحترام ويعم الجميع يشعر كل فرد بأن له قيمة كإنسان في نظر الآخرين ويعامل بوقار يحفظ له كرامته بصرف النظر عن اللقب الذي يسبق اسمه أو دوره أو مسؤولياته. وبالرغم من وجود الفروق في التراتبية الهرمية على أرض الواقع ـ حيث للأفراد ألقاب وأدوار ولديهم مسؤوليات متمايزة ويتلقون رواتب ليست متساوية ـ إلا أن مثل هذه الفروق لا ينبغي أن يكون لها أثر على التفاعل فيما بينهم. ولهذه المساواة في التعامل أشكال متعددة تبدأ بالطريقة التي بها ندعو الآخرين وتنتهي بالطريقة التي بها يشعرون كم هو مرحب بهم.

القادة يريدون الإبداع ويكافئون عليه ثم يرتكبون الأخطاء بقولهم إنهم على استعداد لتقبلها وهذا كله جزء من عملية التعلم Kathy.

وعلى سبيل المثال ينبغي مخاطبة القيّم ومساعد المعلم باللقب نفسه الذي به نخاطب الآخرين. فما هي الرسالة التي نرسلها حين نخاطب مدير المدرسة بلقبه دكتور جونز والمعلمين بكلمة السيد أو السيدة تسبق أسماءهم مثل السيد سيمز والسيدة بيتا بينما نخاطب القيم باسمه الصريح دون لقب يسبقه كقولنا له يا فريد؟ فإما أن نخاطب هذا القيم بالسيد فريد، أو أن نعكس الوضع ونخاطب الدكتور جونز والسيد سيمز والسيدة بيتا بأسمائهم الصريحة دون ألقاب مثل كارلا، بات، كارولين. فاستخدام هذه الألقاب عند مخاطبة بعض الموظفين وعدم استخدام الألقاب مع موظفين آخرين يشكل تعبيراً صريحاً وواضحاً عمن نكن له الاحترام والتقدير ومن لا نكن له الاحترام والتقدير. غير أن استخدام الألقاب المناسبة قد يبدو أمراً صغيراً، ولكن الأمور الصغيرة هي في أغلب الأحيان أمور كبيرة.

وخارج دائرة الأسماء والألقاب، ينبغي أن نسأل أنفسنا: «هل يشعر الموظفون جميعاً بأنهم جزء من هذه المدرسة؟» ما هي الرسائل القوية التي تحملها التمايزات غير الضرورية والمستندة على المواقع في

التراتبية الهرميـة؟ هل يدعى الجميع إلى حفلات الموظفين (ليس حفلات «الأساتـذة»)؟ إذا علقت صور هيئة الموظفين على الجدار في صالة الشرف بالمدرسـة، فهـل توجد بينها صـور للجميع دون استثنـاء، وليس فقط صور الأساتـذة (أو صـور المدير وحـده لا قدر الله!) وهل الصـور جميعاً بحجم واحد؟ وهل ثمة توزيع بحسـب التراتبية الهرمية لأماكن الجلوس في صالة الطعام، أم أن الجميع أحرار في اختيار المكان الذي يريدونه لتناول الطعام في هـذه الصالـة ومع من يريـدون؟ هل توجد أماكـن في مواقف السيارات مخصصـة ومحجـوزة لأشخاص معينين؟ مـن الطبيعـي أن يحتاج مدير المدرسة للخروج والعودة من المدرسة كثيراً أثناء النهار وأكثر من أي شخص آخر ولكن هل تكلفة اختيار المكان له بحيث لا يسير أكثر من 10 أقدام نحو سيارتـه تستحق الرسالة المرسلة إلى الجميع جـراء هذا التميز؟ أو بتعبير آخـر، ما هـي الرسالة الموجهة إلى الجميـع إذا كان المدير مضطراً للبحث عن مكان لسيارته في هذا الموقف مثلما يفعل الآخرون من الموظفين؟

القائد الحقيقي يطلب إلى الجميع أن يخرجوا مـن مناطـق يرتاحون فيهـا، ويجازفـوا ثـم يتيح للجميع فرصـة المشاركـة في النجـاح المتحقـق والسير قدماً إلى الأمام Rich.

تقـول سـوزي ويتلوفـر (2000) Suzy Wetlaufer: «التراتبية الهرمية لا تسـر أحـداً سوى الأفـراد في القمة» (p. 60). وفي معظـم الأحيان نجد القـرارات «الصغـيرة» أو «التـي لا تراعـي مشاعـر الآخريـن» مثل غياب الألقـاب المناسبـة أو أماكن مميـزة لوقوف السيارات تبعـث برسائل قوية تبعّـد المسافات بين الأشخاص في المؤسسة الواحدة. وفي هذا يقول الباحث والمؤلـف أوتـول (O'Toole (1997, p.73: «يسقـط القـادة عندما يتبنون فلسفة ومواقف غير ملائمة بخصوص العلاقة بينهم وبين أتباعهم».

غير أن الاحترام لا يحول دون أن يقيم الأفراد وئاماً وتآلفاً فيما بينهم. ففي المؤسسة الجيدة الناجحة يستمتع الجميع بكونهم مع الآخرين يمرحون ويلهـون معاً. وقـد أوضح هذه الفكرة ديل داوتـن (2003) Dale Dauten، وهـو كاتب نقابـي في الصحف، حيث يقول: «الموظفـون في جميع الشركات يحبون أن يسخروا من مديرهم، هكذا هو الحال في الشركات الممتازة، وقد

يحدث ذلك على مرأى ومسمع من المدير ذاته». (ورد فعلي على هذا القول هـو: «أهـلاً بكم في عالمـي» Welcome to my world، إذا كان هذا القول صحيحاً فلا بد أن شركتي من الشركات الممتازة جداً جداً!).

نقطة البداية هي الثقة

يبـدأ الاحـترام بالثقة. ومن هذا المنطلق تطـرح أسئلة كثيرة منها: هل تثـق الإدارة بالمعلمين؟ وهل هـذه الثقة تقتصر على القول دون الفعل؟ وهل يسمـح للمعلمين، على سبيل المثال، بدخول مستودع اللوازم؟ (والقصد من طرح هذا السؤال ما سمعته وأحزنني حول بعض المدارس والعلاقات.) إذا لم يسمـح للمعلمـين بدخول هذا المـكان فالرسالة واضحـة وهي «نحن نثق بأحكامكم بخصوصـ الطلبة لكننا لا نثق بكم بما يتعلق بالأوراق». وبالمثل، هل يسمح للمعلمين بالاقتراب من آلة تصوير المستندات ومن تصوير العدد الـذي يريدون من النسخ علـى هذه الآلة؟ أنـا أدرك أن الأموال لا تصرف إلا بحـدود ضيقة وأن الأشجار عظيمة القيمـة. ومع ذلك إن كنت لا أسمح للمعلمـين باتخاذ قرارات من هـذا النوع فكيف أتوقع لهم أن يشعروا بأنهم محترمون وأن لهم قيمـة في عيون الآخرين؟ ثم هنالك الثقة التي يظهرها (أو لا يظهرهـا) قـادة المدارس بخصوص القـرارات المهنية التي يتخذها المعلمون، وهنا ينبغي طرح السؤال: ما الدور الذي يقوم به المعلم في اختيار الكتـاب المدرسي أو تطوير المنهـاج أو تحديد الطرائق التربوية والتعليمية؟ ومـرة أخرى نقول: «كيـف لنا أن نتوقع بأن يشعـر المعلمون بالاحترام وعلو القيمة إذا كان لهم دور صغير جداً في القرارات الخاصة بمهنتهم؟

والثقـة بطبيعـة الحال تعتمـد على الخـبرة والتجربـة والتفاعلات مع الآخريـن. فهل يعمل المعلمون علـى كسب ثقة الإدارة؟ هـل يحمل المعلمون همومهـم وأسئلتهم إلى المديـر مباشرة أم يتحدثون عنهـا أفقياً ويشيعون الغمز واللمز؟ هل يتابعون أعمالهم ويفون بالتزاماتهم ويتحملون المسؤولية عندما يخطئون كما يحصل عادة؟

والثقـة يجب أن تكون في الاتجاهـين. مدير المدرسة يجب أن يكسب ثقة المعلمـين. ولهذا لا بد من طرح بعض الأسئلة: هل المدير ثابت في ما يعتقده ومـا يفعله بحيـث يستطيع المعلمون التوقع بدقة بكيـف سيكون رد فعله لأي نـزاع ينشأ، مثل قدوم والد أحد الطلبـة غاضباً ويشتكي؟ هل يعرف المدير متـى يكـون واسطة بين اثنين ومتى يكون بمثابة عـازل بين اثنين؟ وإذا لزم الأمر، هل سيكـون بمثابة عازل يحول دون صدام بين المعلمين وآباء الطلبة والمكتب المركزي؟ هل يحتفظ بالأسرار؟ وهل هو يتابع العمل وفق التزاماته ويتحمل المسؤولية عند وقوع الخطأ كما يحصل بما لا يمكن اجتنابه؟

العمل الفريقي لا يحدث بالمصادفة

الإبداع عند المعلمـين موجـود دومـاً لكنـه قد يحتـاج إلى شـرارة صغيـرة لتوجـيه، والمديـر الجيـد يبين للمعلمـين أن التـفكير خارج الصندوق لا يلقى الدعم فحسب بل متوقع حصوله أيضاً Sheryl.

التعـاون الجيد مع الآخرين ليس دوماً بالأمـر السهل. وقد يرجع بعض السبب في ذلك إلى حقيقة أن مهارات التعاون مع الآخرين لا تحظى بالاهتمام الجدير بهـا في كل مستوى من مستويات تدريـب وتطوير المعلم. والملاحظ أن برامـج إعداد المعلمين في المرحلـة الجامعية الأولى وفي الدراسات العليا وبرامـج تطوير الموظفين لا تـولي العناية الكافية للتفاعـلات بين المعلمين. وعلـى نحـو مماثل نجد عمليـة بناء الفريـق لا تحظى بالاهتمـام أيضاً في معظم برامج إعداد المديرين. لا عجب إذن أن يجد المعلمون والإداريون على السواء صعوبة في العمـل والتعاون كزملاء. وفي هذا الصدد يتساءل طوني واغـنر Tony Wagner (2001) عن السبب فيقـول: «بسبب ندرة الفرص التـي تتيح لهم التعـاون مع المعلمين الآخريـن أثناء نهار العمـل لم يستطع المعلمـون والمربون أن يطوروا مهـارات العمل الفريقي» (p. 379). ونحن لا نستطيـع الافتراض أن المعلم الجيد، أو حتى المعلـم الجيد الزميل المتعاون سوف يتعاون جيداً دون توجيه ودعم مستمرين من القيادة داخل المدرسة. ولكـن علـى الرغم من وجود مطالب كثيرة لا تنتهـي على وقت المدير (مثل مجيء آباء تلاميذ غاضبين) أو تقارير تأخرت عن مواعيدها وآلات فارغة من زجاجات الصودا أو إدراكه المفاجيء لسؤال يخطر له حول أسباب كون

نتائـج الطلبـة في الامتحان سيئة؟) فإن مهمة بنـاء العمل الفريقي والحث على الإبداع يجب أن يتصدرا قائمة أولوياته.

قد يقول قائل ممن اشتهـروا بالرفض: إن المدير لا يملك الوقت الكافي للتركيـز علـى بناء الفريق. لكن هـذا القائل مخطئ بـكل المقاييس. بل إن التركيز على العلاقات فيما بين الموظفين وبناء الفريق ليست خياراً للمدير بل همـا مهمة أساسية له إذا أراد لأساتذته أن يتطوروا وأن يعملوا كزملاء وأن يبتكـروا ويبدعوا في إيجاد الوسائل التي تفيد الطلبة في تعلمهم. وليس هـذا العمل درباً يتخذ بديلاً عـن متابعة الطلبة لينالوا أحسن الدرجات في الامتحـان أو تحقيـق إنجاز كبير مهمـا كانت طريقة قياس هذا الإنجاز. بـل إنـه درب ضروري جـداً إذا أريد للمعلمين والطلبة معـاً أن يحققوا وأن يتجاوزوا قدراتهم الكامنة.

غـير أن بناء الفريق يمكـن أن يتم بالرغم مـن كل العراقيل. والأسئلة التاليـة تشير إلى بعض الوسائل التي من خلالها يمكـن لمدير المدرسة أن يطمئن إلى أن الجميع يعملون بروح الفريق.

- هـل تعالـج دورات التدريـب المستمر أثنـاء الخدمة وبشـكل مباشر موضوع كيف يمكن للمعلمين أن يعملوا كزملاء؟
- كيـف تتم معالجة روح الزمالـة والتعاون أثناء عمليـة التوظيف وفي الاجتماعات التدريبية للمعلمين الجدد؟
- هل يدعم المدير التجانس والمواءمة بديلاً عن روح الزمالة والتعاون؟
- هل يجري الحديث عن الوسائل الإيجابية والمفيدة لإعطاء المعلومات الراجعة إلى زميـل في الفريق سواء في اجتماعات المعلمين أو حسب الحال في الأحاديث التي تجري إفرادياً مع المعلمين؟
- هـل يطلب إلى فرق عمل من المعلمين أن يضعوا أهداف عمل الفريق بحيث تؤكد على التعاون؟

- هل يجري الحديث ومن ثم دعم الزمالة والتعاون؟
- هل تعد الزمالة والتعاون جزءاً مكملاً من عملية تقييم المعلمين؟
- إذا لوحظ أن أحد المعلمين ينتقد زميلاً له أمام أهالي الطلبة فكيف تتم معالجة هذا الأمر (أم هل تجري حتى معالجة هذه التعليقات)؟
- إذا لوحظ أن أحد المعلمين ينتقد زميلاً له أمام الموظفين فكيف تتم معالجة هذا الأمر (أم هل تجري حتى معالجة هذه التعليقات)؟
- هل يشجع المدير ويدعم المعلمين حين يتناولون هذه الأمور بالنقاش؟

يستمعون لبعضهم بعضاً

القائد الجيد يعمل على تنمية العلاقات من خلال الثقة والتوقعات والتفويض بالصلاحية Maggie.

إن استماع المعلمين لبعضهم بعضاً، وإصغائهم باهتمام لما يقولون يعد جزءاً مكملاً من احترام أحدهم للآخر. فكل امرئ منهم يجب أن يعطى الوقت والفرصة لكي يسمع الآخرون ما يقول وبخاصة في التواصل بين المعلم والمدير. فمن السهل جداً على المديرين، وحتى أفضلهم وفي المدارس المتميزة بأفضل التعاون وأرقى الإبداع، أن يجدوا أنفسهم معزولين وبعيدين جداً عن أفكار وهموم المعلمين. ويعتقد معظم المديرين أن هكذا وضع ليس وضعاً صحيحاً لهم، ولكن كيف يتأكدون؟ الواقع يقول إن المدير هو المسؤول وهذا يعني أن بعض الناس قد يترددون في إخباره بما يريد أن يعرف خوفاً من أن يظن فيهم السوء أو اتقاءً لتذمر الآخرين. وحتى إن لم يكن الحال كذلك فالناس لا يريدون أن يؤذوا مشاعر المدير فيمتنعون عن توجيه النقد. (صدقوني. أنا أدرك أن الوضع ليس على هذه الحال، وأعلم أيضاً أن الناس يمتنعون فعلاً عن توجيه النقد.) وهذا يعني أنه من السهل على مدير المدرسة أن يبعد نفسه عما يريد أن يعرف لكي ينجز عمله على نحو جيد في قيادة المدرسة.

فكيف يمكن حل هذه المعضلة؟ إن استطلاعات الرأي التي تنظم دورياً استراتيجية ضرورية في هذا الشأن. فهذه الاستطلاعات تساعد المديرين

في الوصــول إلى المجهــول والغوص فيه. وعلــى سبيل المثــال أستعين بهكذا استطلاع في ربيع كل عام لأستدرج معلومات راجعة من المعلمين في مدرستي حول أدائي. وقد كنت أوزع استمارة معينة تتضمن أسئلة تستفسر عن نواح معينــة من أدائــي. وأقولها بصراحة لم تكن الإجابــات تحمل الفائدة التي كنــت أتوخاهــا. لقد أدركت أن ثمة عزوفاً عن توجيــه النقد لي. لذلك فإن الطلــب إلى المعلمــين أن يحددوا نقاط الضعف عنــدي لم يكن مفيداً البتة. ووجــدت عوضاً عن ذلك أن من المفيــد إعطاءهم استمارة استطلاع للرأي (يمكنهــم أن يعيدوها إلي دون ذكر الاسم إن شــاؤوا ذلك) تتضمن أسئلة من مثل:

1ـ ماذا ينبغي على توم أن يبدأ بفعله؟

2ـ ماذا ينبغي على توم أن يواصل فعله؟

3ـ ماذا ينبغي على توم أن يمتنع عن فعله؟

فهــذه الكلمات الثلاث ـــ يبدأ، يواصــل، يمتنع ـ تجلــب الآراء السالبة والإيجابيــة معاً. وعندما يجيب المعلمون عن هــذه الأسئلة أعرف رأيهم في الأشيــاء الداعمــة والمفيدة وكذلك رأيهــم في الأشياء غير المفيــدة. وأثناء العــام الدراسي أطلب إليهم معلومات راجعــة في مناسبات أخرى. وأحياناً حــول محادثــة معينــة أو رأي خاص، وفي بعض الأحيان عن أشيــاء أكثر عمومية. وبمقدور المعلمين أن يستجيبوا لهذه الاستطلاعات دوماً دون ذكر أسمائهم، علماً أن معظمهم يختارون خلاف ذلك. (غير أن اختيار المعلمين ذكر الاسم يكــون مفيداً في معظم الأحيان ذلك أنه يتيح لي الفرصة للبدء في حوار معهم حول نظرتهم لأدائي).

وفيمــا عدا توزيع استمارات استطلاعات الــرأي بهدف جمع المعلومات الراجعــة فإن سهولة الوصــول إلى المدير هي الأمر الهام. هل تتاح الفرصة للمعلــم عــادة للقدوم إلى المديــر والتحدث معه أحاديث غــير رسمية؟ هل

يمكن مشاهدة المدير كثيراً في حجرة المدرسين أو في الصالة الرئيسة؟ لكن توفير وقت حر بعيد عن العمل ليس بالأمر الهين، ومجرد الجلوس والانتظار والتحدث بأحاديث لا هدف لها ليس يسيراً على المرء. إنما إذا أردنا للمعلمين أن يغتنموا فرصة للتحدث إلينا فينبغي لنا أن نحرص على أن تلك الفرصة متاحة لهم. وقد كان ذلك عسيراً علي على وجه الخصوص. ولأنني كنت على علم بمدى أهميته فقد كنت أذهب في معظم الأحيان إلى حجرة المدرسين وأمكث هناك خلال فترات تناول المعلمين غداءهم حتى لو كنت قد سبقت في تناول غدائي. ولا يفوتني في هذا الصدد أن أشدد على أهمية الدور الذي تلعبه الزيارات إلى غرف الصف. وقد كان المعلمون يخبرونني كيف أنهم يجدون المتعة في زياراتي إلى صفوفهم دون موعد سابق. ومن ثم فقد تعتقدون أنني أقوم بهذه الزيارات دورياً. يا ليت! إن هكذا زيارات توجد دوماً على قائمة المواعيد والأشياء التي سأفعلها لكنني في أحيان كثيرة لا يتسع لي الوقت للقيام بها على نحو كافٍ. لكنه قرار عندي للسنة القادمة. والواقع إن أحد الأسباب التي تدعوني للاعتماد كثيراً على المشاهدات الرسمية (انظر الفصل السادس) هو أنني إن كنت قد وضعت في جدول أعمالي فقرة بخصوص زيارة أحد الصفوف فإنني سوف أكون هناك بالتأكيد. من السهل على المرء أن يجد ما يبعده عن هدفه ويجعله لا يتقيد بمواعيده عندما يخطط لمجرد التجوال في المدرسة وزيارة الصفوف دون موعد سابق.

معاملة الموظفين على أنهم متطوعون

هنالك طريقة مفيدة جداً لجعل المدرسة مكاناً يعمل فيه المعلمون معاً وكأنهم فريق عمل واحد، ألا وهي أن تعامل الموظفين وكأنهم متطوعون للعمل فيها. وفي التعامل مع المتطوعين لا يمكن للمشرفين أن يعتمدوا على سلطتهم من مواقعهم في التسلسل الهرمي (السلطة الشرعية) ليكسبوا التعاون والامتثال من جانب الموظفين، بل يتعين عليهم بدلاً من ذلك أن

يستخدموا قوة الإقناع والعلاقات. (انظر الفصل الخامس حيث كان الحديث عن السلطات.) فمن خلال رغبتنا في جعل المهمة تثير اهتمام المتطوع وتتحداه فيكرس هو الوقت اللازم للعمل عليها يجب أن نبدأ بفهم ومعرفة شخص المتطوع. ما هي اهتماماته على سبيل المثال؟ وما هي مواهبه وقدراته؟ وماذا نستطيع أن نفعل كي نشجعه على تخصيص الوقت والطاقة للمهمة؟ يجب أن نصغي إليه. والتعامل مع الموظفين الذين يتقاضون الرواتب يجب ألا يختلف عن ذلك. يجب علينا أن نصغي لهم، وأن نعرف ونتفهم اهتماماتهم ومواهبهم وقدراتهم وأن نعرف ماذا بوسعنا أن نفعل في سبيل حثهم على تكريس الوقت والجهد لنا.

المعلمون لا يترددون بالمجازفة عندما يعرفون أن المدير سيقف إلى جانبهم ويدافع عنهم ويوضح مواقفهم Mary Ann.

وفي هذا يقول دركر Drucker (1999): «نحن نعرف أن على المتطوعين أن يشعروا بالرضا عن عملهم أكثر مما يشعر به الموظفون الذين يتقاضون الرواتب، سيما وأنهم لا يتقاضون راتباً. وهم يريدون التحدي أولاً وأخيراً. وينبغي لهم أن يعرفوا بيان المهام في المؤسسة وأن يؤمنوا به. وهم بحاجة أيضاً للتدريب المستمر، وبحاجة لأن يروا النتائج» (p. 21). وأود أن أضيف شيئاً آخر إلى قوله فأقول إنهم بحاجة أيضاً لتواصل جيد بالاتجاهين وأن يكونوا موضع ثقة. فالتواصل الغني والمفتوح، بالإضافة إلى معرفة مهام المؤسسة واستيعابها، وتلقيهم للتدريب الكافي وشعورهم بأنهم يلقون الدعم والتشجيع وأنهم أهل للثقة هي جميعاً أمور عظيمة الأهمية للمتطوعين وكذلك للموظفين على السواء. وعندما يعامل الموظفون على أنهم متطوعون للعمل سوف ينظرون إلى المدير على أنه زميل لهم في فريق عملهم وليس مجرد رئيس لهم.

جعل الأخطاء فرصة للتعلم

لأن عملية التعلم لا تخلو من الإرباكات وهي قليلة الفاعلية يتعين على قادة المدارس أن يعطوا الآخرين الإذن بارتكاب الأخطاء. وعدم وجود

أخطاء لا يعني أن الأمور تسير حسناً وأن التعلم يحدث، بل قد تعني عكس ذلك. فإذا كان الناس يتعلمون فإنهم يرتكبون الأخطاء، ولكن ينبغي لهم أن يقعوا في خطأ يستطيعون أن يتعلموا منه، فيفكرون بالخطأ الواقع ويعملون على تغيير سلوكهم. وينبغي لهم ألا يعيدوا ارتكاب الأخطاء القديمة نفسها، وعليهم ألا يستمروا في سلوكياتهم التي لم تصل بهم إلى النجاح. بل ينبغي لهم أن يرتكبوا أخطاءً جديدة.

وإذا نظرنا إلى الأخطاء من هذا المنظار نقول: إنها فرص للتعلم، ولا يجب علينا أن نخصص مكافأة لأداء يوصف بالكمال عند محاولة فعل شيء جديد للمرة الأولى (إن كنا نفعل ذلك أصلاً). ففي بعض الأحيان، قد يعني ذلك أن مدير المدرسة يشجع المعلمين على تجربة شيء جديد ويقصرون، لكي يرتكبوا أخطاءً جديدة. وقد أقول للمعلم أحياناً وقبل الدخول لمشاهدته رسمياً: «أنا لا أريد أن أشاهد درساً مثالياً، بل أريد أن أرى شيئاً جديداً تفعله وترتكب خطأ فيه. وعندما نلتقي بعد المشاهدة سوف نتحدث عما تعلمته من ذاك الخطأ». وقد أخبرني المعلمون أن سماعهم لهذا القول يحررهم من القلق ويمكنهم من الإبداع في عملهم التعليمي. وقد أطلقت على ذلك تسمية فلسفة Making New Mistake MNM (ارتكب أخطاء جديدة) (وقد جرى الحديث عنها في الفصل السادس).

المعلمون المبدعون يجربون إستراتيجيات جديدة ولا يخشون شيئاً جراء الأخطاء التي قد تترافق معها. وبصرف النظر عن النجاحات التي يحرزونها (وربما بسبب نجاحاتهم) فإنهم سوف يواصلون عملهم في البحث عن وسائل أفضل وتجربتها في سبيل خدمة طلابهم. ويتعزز التجريب عادة عندما يشجع المدراء المعلمين على ارتكاب الأخطاء ويكونون إلى جانبهم عندما يحصل الخطأ. كما أن الحوار الذي يجري بين المدير والمعلم فيما بعد المشاهدة يجب أن يركز بصفة رئيسة على الأسئلة وليس

علـى القـرارات أو على أحـكام قد أصـدرت. وطرح أسئلة مـن مثل «ماذا تعلمت؟» أو «ما الشيء الذي ستفعله بشكل مختلف في المرة القادمة؟» عمل يشجع على التفكير والتأمل والانفتاح. ولأن هكذا أسئلة ليست أحكاماً تطلق فإنهـا تشير بوضوح إلى أن المدير والمعلم هما في فريق عمل واحد وأن لهما أهدافاً واحدة.

وأفضـل سبيـل يسلكـه المديـر لكي يخلـق بيئة تشجـع الإبـداع والعمل الفريقـي تتمثل في تبـادل الحديث مع المعلمين حـول أخطائه هو وما تعلمه منهـا. الحديث عـن فلسفة ارتكاب أخطـاء جديـدة MNM والتعلم منها شـيء وحديث المديـر نفسه الـذي يوضح أهميـة وسلامة هـذا العمل من خـلال تركيزه على المصاعب التي واجهها وما تعلمه منها وماذا فعل بشكل مختلف في المرات القادمة شيء آخر. ولا شك أن هكذا حديث يوضح بجلاء أن المديـر والمعلمـين هم زملاء عمـل في فريق واحد. وهـذا الانفتاح يشكل بيئة مناسبة للآخرين ليتعلموا من أخطائهم ويخلق منتدى للتفكير والحوار المتواصـل. وبسبب هـذه الدرجة من التأمل تـزداد مساءلة المدير، ومن ثم تعم حالة التأمل والمساءلة لتشمل الآخرين بلا استثناء.

في إطار تشجيعي للآخرين ليرتكبوا أخطاءً جديدة ويتحدثوا عنها أمام الآخريـن قد يفيـد أن أحدثكم عن بعضـ العثرات التي وقعـت فيها. وكما أحـب أن أشـير في معظم الأحيـان فإنني أفعل ذلك بدافع مـن أمنيتي لأن أكـون القائد الجيد الذي يتمثـل في صورة المدير الذي أصفه لكم. أخطائي كثـيرة، ولو قدر لي أن أرويها لكـم جميعاً لن يتسع لها هذا الكتاب. ولكنني أؤكـد لكم إنني أحاول دوماً أن أطبق على نفسي ما أعظ الآخرين به، وهذا يتضمـن أيضـاً أن أكون منفتحاً على النقد وعلـى سماع المعلومات الراجعة وأن أتحدث مع الآخرين عن أخطائي.

وعلـى سبيـل المثال، ومنـذ سنوات قليلـة، أدركت في نهايـة المطاف أن عملنا في تجديد المنهاج الدراسي أكثر طموحاً مما ينبغي وافتتحت اجتماع المدرسين في نهاية العام بالاعتذار للجميع لأنني كنت غير واقعي في تحديد أهـدافي ولم أتحسس احتياجاتهم بمـا يكفي. وقد حاولت أن أتعلم من هذه التجربـة لكن ما يؤسفني أنني مـا زلت أرتكب الأخطاء القديمة نفسها. في الآونـة الأخيرة اشتكى إلي بعض المعلمين حول وجـود أشياء أكثر ما ينبغي كلفـوا بهـا في عملية تطوير المنهاج. وتحدثـت إلى أعضاء آخرين في الهيئة التعليميـة لأستشـف حجم انتشار هذه المشاعر وعلمـت أن عدداً لا بأس به من المعلمين يشاركون في هذا الرأي. نتيجة ذلك وزعت دراسة استطلاعية عنـد اجتماع المعلمـين أسألهم فيها عما إذا كان تطويـر المنهاج عملاً أكثر اتساعـاً وإيقاعـه أكثر سرعة ممـا ينبغي. وأجاب المعلمون بـأن الوضع هو كذلـك، فخفضنا أهداف المنهـاج والمدد الزمنية لها. وقـد أعرب لي عدد غـير قليل من المعلمـين عن تقديرهم العالي لصراحتـي ولحديثي لهم عن أخطائي. (وعندما أنظر للمستقبل، مدركاً أن ذاك هو النمط العام، فإنني أخطـط للاعتماد على مدخلات من لجنة إدارة المنهاج لأضمن عدم تكرار تلك الغلطة القديمة).

القادة الجيـدون يشبهـون قـادة الـحـلـبـة، هـم يستطيعون النظر إلى «دالد الجنون» في حلبة السيرك، ويستجمعـون خيوط الأفكار المشتركـة والقضايـا المهمة والأسئلة الضرورية Sande.

وفي السيـاق نفســه، وكما أشـرت إلى ذلك في مقدمـة الكتاب والفصل الرابـع منه فإننا نحن ـــ أنا ـ لا نتقن عملنا في وضـع الأهداف في مدرسة نيـو سيتي. في كل عام أبـدأ وفي نفسي حماس شديـد ومتجدد وأقسم على إيـلاء هـذه العملية الاهتمام الـذي تستحق. فهل ثمة مـا يدعو للعجب بأن بعضـ المعلمين من ذوي الخبرة الطويلة في مدرستي لا يعطون أهمية كبرى لهـذه العمليـة؟ في اجتمـاع عقدته مؤخـراً لجماعـة الأصدقـاء Critical Friends Group في مدرستنـا (وهي لجنة من المعلمين تجتمع دورياً وتتبع البروتوكولات لتناقش الأمـور المهمة) تحدثت عن عدم سروري إزاء عملية وضـع الأهداف وتحديدها واعترفـت بأن تلك المصاعب تعـود في أسبابها

لافتقاري إلى القيادة، وطلبت مدخلات من المعلمين حول كيفية تحسين هذا العمل. بعض الأفكار الواردة في هذا الكتاب حول الأهداف (وبخاصة ما ورد في الفصل الرابع) هي أفكار مقتبسة مباشرة من الآراء والتعليقات التي طرحت في ذاك الاجتماع. (والحق يقال إن هذا الموقف عينه كان الدافع الرئيس لي لتخصيص فصل كامل للأهداف ذلك أنني كنت على علم يقين بأن هكذا فصل سوف يدفعني لأن ألتمس آراء الآخرين وأن أفكر عميقاً بهذه العملية. وأملي في ذلك كله أن يفضي هذا التفكير إلى التحسين، وفي حال احتجتم إلى المزيد من التفاصيل حول مدى تقدمنا في هذا الاتجاه فأرجو أن ترسلوا لي رسالة بالبريد الإلكتروني).

نحن نريد لعلاقتنا أن تلقى التشجيع والرعاية مثلما يريد ذلك طليتنا Tamala.

تكوين البيئة المناسبة للنمو والتطور

تجد عملية جذب المعلمين الذين يحدثون فرقاً في حياة الطلبة والاحتفاظ بهم ما يكملها في تكوين البيئة المناسبة التي تحث كل فرد فيها على التعلم والنمو والتطور. ولا يحدث ذلك إلا عندما تكون الثقة والاحترام والعمل الفريقي هي المبدأ العام في السلوك.

والمعلمون المبدعون الذين يملؤهم الحماس ليسوا بالضرورة باهظي التكلفة. ولهذه الغاية قد يحملون أو لا يحملون شهادات جامعية متقدمة أو أن يكونوا بارعين وحاذقين تكنولوجياً. فالشيء الذي يجعلهم مبدعين وشديدي الحماس أنهم يعملون بلا توقف على تنمية مواهبهم ومهاراتهم ويواصلون تعلمهم وتطورهم. وهم يبحثون دوماً عن وسائل جديدة ومبتكرة لإيصال ما لديهم من علم ومعرفة إلى طلبتهم ويبحثون دوماً عن وسائل مبتكرة للتحدي.

غير أن الإشراف على هذه الأصناف من المعلمين ليس بالأمر اليسير، فهم في الغالب يجدون صعوبة في العمل ضمن فريق عمل. لديهم توقعات

عليا لأنفسهم وللآخرين وهم يتفانون في العمل من أجل طلبتهم، وفي بعض الأحيان لا يرون الإطار العريض. لكن هؤلاء، برغم ذلك، هم المعلمون الذين يتركون بصماتهم في عقول وقلوب أطفالنا. وهؤلاء هم المعلمون الذين نريد اجتذابهم لمدارسنا والاحتفاظ بهم. بيد أن تشجيعهم على الإبداع من خلال بناء الفريق ليس بالمهمة السهلة، إنما يجب تنفيذ هذه المهمة. وعندما يحدث ذلك في مدرسة ما يجد الجميع، أطفالاً ومدرسين، فرصة للنمو والازدهار.



الفصل الثامن

جعل الاجتماعات ذات مغزى

متــى كانت آخر مرة سمعت فيها شخصــاً يقول لك: «لقد كان اجتماعاً رائعــاً!» أو «إنني أتلهف للذهاب إلى ذاك الاجتماع»؟ وفي هذا السياق ذاته، كم مرة غادرت اجتماعاً وأنت تشعر أن حضور ذاك الاجتماع كان استثماراً جيداً لوقتك؟ يرى معظمنا أن اجتماعات المدرسين واللجان مقبولة ويمكن احتمالهــا، في أفضل الحالات. فهي اجتماعات يتوجب علينا حضورها لأننا مضطرون لذلك! ولكن إذا ترك الخيار لنا فإننا نفضل الابتعاد عن حضور معظمها. والسبب في ذلك أننا نذهب للاجتماعات وفي أذهاننا توقع بأنه لا فائــدة ترجى منها، ونغادر الاجتماعــات ولدينا شعور بأننا كنا على صواب في توقعاتنا.

والاجتمــاع الرديء لا يقدم خدمة لكل مــن يحضره. والاجتماع الرديء ملــيء بأخطاء وآثام لا تحصى، إنما من العدل والإنصاف القول إن معظم الاجتماعــات تكــون «رديئة» في نظــر الجميع إذا رأوا فيهــا مضيعة للوقت. والاجتماعات تكون رديئة عادة بسبب سوء المعالجة، أي كيفية إدارتها وليس السبــب في انعقادهــا. فالكثــير جداً مــن الاجتماعات تفتقــر إلى التنظيم الجيــد والقيــادة الفاعلة، هــذا إذا تم الإعداد لها ولإدارتهــا. فمهما علت أهميــة وعلائقيــة مضمون الاجتماع، فــإن التنظيم الرديء لــه يفضي إلى الشعــور بخيبة الأمل والإحبــاط في نفوس كل من له علاقة به (بما في ذلك الشخص الذي يترأس الاجتماع).

منــذ سنوات قليلــة كان الإداريون في المنطقة التعليميــة التي أدير إحدى مدارسهــا يدعون لاجتماعات دوريــة لمناقشة سبل تحسين المدارس. ولم تكن تلك الاجتماعات استثماراً جيداً لأوقاتنا. وأذكر أنني كنت أقول: «لا أستطيع أن أنجز عملــي لأنني أقضي كل هذا الوقت في اجتماعات تتحدث عن كيفية

قيامي بعملي». والمؤسف أن الكثيرين جداً من الأفراد والإداريين والمعلمين على السواء يشاطرونني هذا القول. إن اجتماعات المدرسين واللجان يجب أن تكون اجتماعات منتجة، وما هذا إلا البداية، ويجب أن تكون أيضاً مناسبات لتشجيع روح الزمالة والتعاون، وتشجع التعلم والنمو والتطور المهني.

والعناصر التي تجعل هذه الاجتماعات مفيدة للجميع بسيطة إلى حد ما، وتكاد تعتمد على حسن الدراية والحصافة. لكن هذا لا يعني أن إدارة الاجتماعات الجيدة عمل سهل. ففي كثير من الأحيان نجد أن هيكلية الاجتماعات لا تعطى الاهتمام الكافي. وفي بعض الأحيان لا يأخذ قائد الاجتماع وقتاً للتفكير باجتماع فاعل ومجد فيخطط له. وفي أحيان أخرى قد نجد من يقول إنه بسبب أهمية موضوع الاجتماع فإن ذلك بحد ذاته يجعل الاجتماع ناجحاً. كل واحدة من هذه الأخطاء تكفي لأن تجعل الاجتماع رديئاً. غير أن تكريس الوقت الكافي للتخطيط للاجتماع بشكل استثماراً يحمل فوائد جمة. أما العوامل التي من شأنها أن تجعل الاجتماع ناجحاً فتتضمن بعض الأمور من مثل الغاية منه، وأعضاءه وزمنه والمشاركة فيه وروح الزمالة والتعاون والمكان المناسب وجدول الأعمال والأدوار.

غرفة الصف هي المكان الذي أشعر فيه أن لي أثراً عظيماً، وهنا تكمن أولوياتي، وهنا أريد أن أكون. ويبدو في معظم الأحيان أن الاجتماعات تصبح عملاً مستقلاً Ben.

تقرير ما إذا كان الاجتماع ضرورياً

قد نجتمع أحياناً لأننا معتادون على الاجتماع أو لأننا نظن أن الاجتماع واجب. غير أن وجود اجتماع يتضمن تحقيق التقدم، أو على الأقل نحن نريد الاعتقاد أن تلك هي الحالة. لكن هكذا اعتقاد هو اعتقاد ساذج في أفضل حالاته. فالاجتماعات لا يجب أن تنعقد إلا إذا كانت ثمة ضرورة حقيقية لعقدها. فالاجتماعات غير الضرورية لها ضريبتها على الأفراد والمؤسسة. والناس الذين يجلسون في اجتماعات غير ضرورية لا يعطلون أعمالهم فقط بل يشعرون أنه لا قيمة لأوقاتهم. لذلك فإننا عندما نفكر بالدعوة لاجتماع ما يجب أن يكون أول سؤال يتبادر إلى ذهننا هو «ما هو الهدف لهذا الاجتماع؟ وما هي النتيجة المتوخاة؟» وعندئذ نقرر ما إذا كان عقد الاجتماع هو أفضل استراتيجية لتحقيق الأهداف.

وهــذا القول يجب أن ينطبق أيضاً علــى اجتماع المعلمين. ففي كثير من الأحيــان نجــد أن أحداً لم يطرح الســؤال عن ضرورة عقــد الاجتماع عند تقريــر متى ينبغي انعقاده. فنحن نعقــد اجتماعات الأساتذة لأنها يجب أن تعقــد. لكن هذه الاجتماعات لا تستخدم إلا للإخبار، حيث تذكر المعلومات أو تتلــى علــى مسمع مــن الجميع، وبذلــك يمكن وصفهــا بكل تأكيــد إنها مضيعــة للوقــت، ولذلك فهي اجتماعــات رديئة. والاجتماعــات لا يجب أن تعقــد لمجرد تقــديم المعلومات، حيث أن هذه المعلومــات يمكن أن توزع على الــورق أو الكترونيــاً. أما إذا أفضى الحديث عــن المعلومات إلى حوار فهذا أمر عظيم. والحوار يعني أنه وسيلة للأخذ والرد، وأن الآراء والأفكار تنتقل في جميع الاتجاهات وليس فقط من لدن قائد الجماعة. وينبغي للمشاركين أن يعرفــوا أن المدخلات التي يقدمونها لهــا أهميتها وأن جهودهم المبذولة سوف تصنع الفرق. وكما قال باندورا Bandura (1997): «إذا اعتقد الناس أنهم لا يملكون السلطة لإعطاء النتائج فإنهم لن يحاولوا أن يجعلوا الأشياء تحدث». (p. 3).

اختيار المشاركين

نجــد أنفسنــا في كثير من الأحيان تحــت تأثير مغريــات تدفعنا لدعوة الجميع إلى الاجتماع دون أن نستثني أحداً، وبخاصة أولئك الذين لا يرغبون ومــا هم بحاجة للحضور، وهذا خطأ. فالمزيد من الأشخاص لا يعني بحكم الضــرورة أن ذلك هو الأفضل. ينبغي لنا أن نفكر أولاً بالغاية من الاجتماع وأن نفكــر أيضاً بالحجم الأمثــل للحضور. فإذا كانــت الاجتماعات منبراً لتبــادل الــرأي والتعلم فإن التفاعــل الذي ينبغي أن يحــدث هو الذي يقرر العدد المعقــول للحضور. وحيث أن الاجتماعات الجيدة تتضمن ما هو أكثر من مجرد الاستماع فإن ثمة تكلفة باهظة في استقدام جماعات كبرى.

إن أفضل الاجتماعات هي تلك التي يكون عدد المشاركين فيها ما بين 4 إلى 12 مشــاركاً. وأربعة مشاركين عــدد كبير كاف لتقديم مختلف وجهات النظر، ولإتاحة الفرصة لتبادل الرأي والعدد 12 صغير بحيث يكفي لإتاحة

فرصــة المشاركة للجميــع وليسمع الجميــع بعضهم بعضاً. ولكــن قد تكون الاجتماعات أحياناً كبيرة العدد، مثل وجود ضرورة لالتقاء جميع المدرسين معــاً، لكــن هذه الاجتماعــات لا يجب أن تكــون عادة متبعة دومــاً. فهنالك علاقــة عكسية بين حجــم الجماعة وفاعليتها. أو بعبــارة أخرى كلما كانت الجماعة أكبر عدداً قلت احتمالات الخروج بشيء مفيد من اجتماعها.

والسؤال الأهم الذي يجب أن يسأل هو: «من ينبغي أن يحضر الاجتماع؟» لأن الــذي سيحضر الاجتماع له تأثير مباشــر على جودة اللقاء، فقد كانت فلسفتــي بهذا الخصوص دوماً دعوة الأشخاص الذين يحققون واحداً على الأقل من المعايير الخمسة الآتية، وهي:

أعــط معلــومات راجعة تشجع التأمل والنمو Tamala.

1ـ لديهم المعرفة والمهارات التي تسهم في تحسين المنتج.

2ـ لديهم صفات قيادية تساعد في الحوار.

3ـ يتعلمون من التجربة.

4ـ لهم دور في التنفيذ لذلك يجب أن يشاركوا في التخطيط.

5ـ ينبغي حضورهم لأسباب أخرى.

قــد تكون هذه «الأسباب الأخرى» اعتبارات سياسية، وليس هذا بالأمر السيئ. ففي بعض الأحيان قد يكون من الحكمة دعوة شخص ما للاجتماع لأنــه كان في الآونــة الأخيرة أقل تدخلاً في موضــوع الاجتماع. أو قد يدعى شخصــ للاجتماع لأنــه لديه حماســة واندفاعاً لموضوعــه وكان في الآونة الأخيرة أكثر تدخلاً في موضوعه. وربما يدعى للاجتماع أشخاص لأنه من المفيد لهم أن يعملوا معاً أو لأن تكلفة غيابهم عن الاجتماع أعلى كثيراً من تكلفة انضمامهم إلى المجموعة. وفي هذا خير. ويبدو أن الدعوة للاجتماع تختلف من شخص إلى آخر اعتماداً على عدد كبير من الأمور، لكن الفكرة الرئيسة هي ألا نفترض العضوية وأن نفكر كثيراً بخصوص من يدعى لكل اجتماع.

استخدام الوقت استخداماً فاعلاً

الوقت سلعة محدودة لها نهايتها. ونحن نستطيع أن نتدبر وقتنا بصورة أفضل وأن نستخدم هذا الوقت بفاعلية، وفي نهاية المطاف نجد أن عدداً لا بأس به من الدقائق متوفر لدينا. لهذا ينبغي النظر إلى وقت الآخرين على أنه شيء ثمين، وهذا يعني أن الوقت الذي ينفق في الاجتماعات يجب أن يكون منتجاً وممتعاً في آن.

التسويف والمماطلة هما اللص الذي يسرق الوقت. Laurie

عندما كنت أقوم ببحوثي الخاصة بهذا الفصل أرسلت رسائل عبر البريد الإلكتروني إلى العشرات من معارفي المنتشرين في أنحاء العالم كافة، ولم يكونوا جميعاً من العاملين في الحقل التربوي. سألتهم رأيهم في ما يجعل الاجتماعات مجدية وذات أثر وما الذي يثير غضبهم في الاجتماعات. وكانت الإجابات متقاربة على نحو مدهش: الاجتماعات التي أجدها جديرة بالحضور هي تلك التي فيها تركيز وتدار على نحو جيد، وفيها يحترم وقت الجميع. والاجتماعات التي تجعل الجميع يغضبون هي تلك التي يتأخر بدؤها عن الموعد المحدد لها والتي تستمر لوقت طويل، وليس لها هدف وليس لها نتائج واضحة. وقد سمعت هذه الآراء من المربين والمحامين والأطباء والعاملين في الحقل الاجتماعي والفنانين والمعماريين والمدراء التنفيذيين في المؤسسات غير الربحية.

البدء في الوقت المحدد

قد يبدو بدء الاجتماع في الموعد المحدد له أكثر صعوبة مما يبدو. وأقول هذا من موقع شخص ثارت ثائرته حين اضطر لانتظار الآخرين. وأقوله أيضاً من موقع شخص كان ينتظر الآخرين ليأتوا حين كان يدير الاجتماعات. وقد بدأت أدرك أن الاعتياد على عادة أن يبدأ الاجتماع بعد انقضاء فترة خمس دقائق عن موعده هو ما أعنيه بقولي إن الاجتماع يبدأ بعد مضي خمس دقائق على موعده المعلن. فأقول لجميع المعلمين الذي يحضرون في الوقت المحدد إن الدقائق الخمس هذه لا تهم.

الفكـرة الرئيسيـة في هذا هـي أن يكون المـرء ثابتاً على المبـدأ. افتتح الاجتماع في وقته المحـدد وسوف يحترم الجميع ذلك ويحضرون في الوقت المناسب. وإن تأخر بعضهم فالخسارة لهم.

والذيـن يحضرون في الوقت المحدد يجب ألا يتحملوا وزر الآخرين. (أنا أدرك التناقض فيما أقول. وسوف أفعل أفضل من ذلك في المستقبل).

تقرير متى ينبغي إنهاء الاجتماع

فيما عدا أهمية بدء الاجتماعات في أوقاتها هنالك مسألة المدة الملائمة والصحيحـة للاجتماع. ومرة أخـرى أشير إلى الرسائـل الإلكترونية التي أرسلتهـا إلى معـارفي في مختلف أنحاء العالم، حيـث وردتني إجابات تقول غالبيتها إن لم يكن كلها إن الاجتماعات عادة تكون طويلة أكثر مما ينبغي. ولا أحد أشـار إلى أن الاجتماعات تكون عادة أقصر مما ينبغي. فالخطوة الأسهل في هـذا المجال تتمثل في تحديد مدة الاجتماع بالإعلان مسبقاً عن زمـن انتهائه. هل سينتهي الاجتماع عند الساعـة العاشرة صباحاً أم عند الساعـة 4:45 بعـد الظهر؟ فإذا عـرف المشاركون موعـد الانتهاء فسوف يركزون على المهمة الماثلة أمامهم ويحاولون المضي قدماً في المناقشات دون تعويق، سيما وأن موعد الانتهاء آخذ بالاقتراب.

معظم الاجتماعات تشبه رحلات للحصول على لا شيء، Ellen.

ولهـذا الغرض لا ينبغـي لنا أن نفترض أن الاجتماعـات قاطبة يجب أن تستمـر مـدة ساعة واحـدة أو ثلاثـة أربـاع الساعة. أحـد الذين ردوا علـى رسائلـي، المهندس المعمـاري لي Lee تحدث عن صيغـة «بلاك جاك Blackjack» حيث قال: «لديك 21 دقيقة للاجتماع ـ وهذا كل ما في الأمر. وعندما تنتهي تلك الدقائق يغـادر الجميع». وقد لوحظ أن الاجتماعات في بعض الشركات تعقد في غرف لا يوجد فيها كراسي. ولأن الجميع ملزمون بالوقـوف يكون الاجتماع قصيراً. أجل، هنالك اجتماعات ينبغي أن تستمر لأكـثر من ساعة واحـدة، ولكن هكذا مناسبات ينبغـي أن تكون قليلة جداً. وعندمـا يمتد الاجتماع لمثل هذا الوقت يتعين علينـا أن نأخذ بعين الاعتبار أن انتبـاه الحاضريـن يتشتت لذلك ينبغي تخصيص وقت لفسحة تتخلل الاجتمـاع. وفسحة لعشر دقائق بعد كل ساعـة مناسبة جداً. كما ينبغي لنا

أن نتيح الفرصة للحاضرين ليتحركوا بعد طول جلوس وأن يتجولوا، كأن تقول للحاضرين «لنقف قليلاً ونحرك أطرافنا ونحن نتحدث للدقائق الخمس التالية من الاجتماع». فهذه وسيلة مناسبة لهذه الأمور وفي الوقت نفسه يظل الانتباه مركزاً على الغرض الأساسي للاجتماع.

تحديد الأطر الزمنية

من الوسائل المساعدة في التحكم بالوقت أن تحاول توقع أي المواضيع تستغرق مناقشته 5 أو 10 أو 15 دقيقة وتخصص المدة الزمنية المناسبة لكل بند من بنود جدول الأعمال. لكنني أقولها صراحة إنني لم أنجح في هذا. وقد وجدت دوماً أن تخصيص الأطر الزمنية في جدول الأعمال قسري في أغلب الأحوال. وعوضاً عن ذلك. فإنني أجد أن الوسيلة الأفضل تتمثل في قيام رئيس الاجتماع بإثارة موضوع إدارة الوقت في بدء الاجتماع وينال موافقة الجميع حول أهمية هذه الإدارة، وبالتالي فهو في حقيقة الأمر يأخذ الأذن من الحضور باستخدام وسائل إدارة الوقت. وقد لوحظ في أحيان كثيرة أن رئيس الاجتماع يريد أن يدير اجتماعاً واضح المعالم لكنه لايبلغ الآخرين برغبته هذه. وغني عن القول إن الافتقار إلى المعلومات قد تكون له عواقب كارثية. وما لم يكن المشاركون على علم بما يفعله رئيس الاجتماع في دفع الأمور إلى الأمام وعدم تخصيص أطر زمنية مفتوحة للخطباء فقد يرون في أفعاله سمات انعدام التهذيب ومحاولة السيطرة. أما عندما تكون الإستراتيجيات والمسوغات لقيادة الاجتماع واضحة في أذهان الجميع فقد يسهم المشاركون في تقديم العون اللازم لرئيس الاجتماع ويدعمونه. وهذا يعني أنه إذا كان ثمة اتفاق على مجريات الأمور فسوف يكون للجميع مصلحة في إنجاح الاجتماع.

يجب أن تكون الاجتماعات فرصاً لتبادل الرأي وتتيح للمعلمين التعاون بطريقة هادفة Sharon.

فمثلاً يمكن لرئيس الاجتماع أن يقول: «قبل البدء في هذه المناقشات الهامة اسمحوا لي أن أذكركم جميعاً أن يومنا هذا كان يوماً طويلاً ونحن لا نرغب أن نبقى في هذا المكان الليل بطوله. وهذا يعني أنني سوف أدير سفينة مثقلة بحمولتها وسوف أعمل على تسريع الحوار حتى لو كان ذلك يعني عدم إعطائكم جميعاً الفرصة التي تريدون للتحدث». أو قد يقول

تحديـداً لأحد المشاركـين: «لقد أثرت نقطة هامة لكننـي مضطر لاختصار الوقـت المخصص لك. وعندما نظـرت إلى ساعتي رأيـت أن أمامنا أشياء كثيرة ينبغي تغطيتها، ونحن جميعاً نريد التحرك للأمام. إذا أتيح لنا وقت آخر فسوف أعود إليك لاحقاً». وعبارة من هذا القبيل لها أثرها المجدي لأنها تختصـر وقت المتحدث بأدب وكياسة وتذكر الجميع بالوقت. إضافة لذلك، فإن معرفة الجماعة بأن رئيس الاجتماع يركز جهوده على المهمة الماثلة أمام المجتمعين تتيح له أن يقول: «لقد كان نقاشاً عظيماً بالغ الأهمية، لكنني أرى أنه لم يبق أمامنا سوى تسع دقائق. واسمحوا لي بالانتقال إلى البند الأخير في جـدول أعمالنا، مدركين أننا نستطيع مواصلة الحديث عن هذا الموضوع لوقـت أطول». وعندما يضع الرئيس هـذا المسوغ أمام أعين وأسماع الجميع فمن المرجح ألا يبدو في نظر الآخرين أنه له هوى خاص بالقيادة.

إشراك جميع الحاضرين

لعـل العامل الأكثر أهميـة لتحديد آراء المشاركـين في فائدة اجتماع ما يتمثـل في معرفـة شعورهم إزاء مدى ارتباطهم به. هـل هم يشاركون بقوة ولحضورهم أهمية أم هم مجرد نظارة؟ فالطريقة الأفضل لضمان ارتباط الجميع بالاجتماع تكمن في التماس مشاركة نشطة وقوية من الجميع. وليس هـذا بالأمر الصعـب إذا كانت الجماعة صغيرة العـدد. ولكن حتى لو كان عـدد المشاركـين ما بـين 8 – 10 أشخاص فقد يجد البعض مـن السهل أن يجلسـوا ويستمعـوا فقـط (أو ربما ليجلسـوا ولا يستمعوا). أمـا إذا كانت الجماعة أكبر عدداً فتكثر احتمالات المشاركة السلبية.

في كل اجتمـاع ترأسته تقريبـاً وبصرف النظر عن عـدد الحاضرين كنـت أحرص أكثر من مرة في الساعة الواحدة أن أطـرح سؤالاً وأن أتيح الوقـت لكل مشـارك أن يبحث موضوعه مع من يجلـس إلى جواره. وعلى سبيـل المثال، مـا إن تنقضي خمس عشرة دقيقة علـى بدء الاجتماع حتى أقـول: «دعـوني أتوقف هنـا وأطلب إليكـم أن تلتفتـوا للشخص الجالس إلى جواركـم». والموضـوع الـذي أطرحه عليهـم قد يكـون موضوعاً عاماً مثـل «تحدثوا عن فكرتين أثيرتـا في الاجتماع وتعتقـدون أنهما جديرتان

بالمناقشة وعن فكرتين ينبغي إلغاؤهما». أو «ما الذي أدهشكم حتى هذه اللحظة فيما فعلناه؟»

وهنالك طريقة أخرى اتبعها عادة في الاجتماعات تتمثل في طلبي إلى المشاركين إعطائي معلومات راجعة حول أدائي، فأقول مثلاً: «أنبئوني عن قوة تأثيري وفاعليتي في عرض هذا الموضوع. أرجو منكم أن تلتفتوا للشخص الجالس إلى جواركم وتخبروه رأيكم فيما كنت أقول». وحيث أن عدد الجماعة صغير فإن ثلاث إلى خمس دقائق تكفي لهذه المناقشة. وهنا يصبح الاجتماع الذي يضم رئيساً واحداً يتفاعل مع متحدث واحد اجتماعاً يكون ثلث أو ربع عدد أعضائه يتحدثون معاً في آن واحد. بعد أن يتكلم هؤلاء الحضور لبضع دقائق فيما بينهم أعمل لاستعادة انتباه الحضور جميعاً فأقول: «هل كان ثمة أفكار مشتركة فيما بينكم؟» أو «ما الشيء الذي سمعتموه وأدهشكم؟» فالغاية من هذه المناقشات هي جعل الحاضرين يتفاعلون ويشاركون، لذا كان من المهم أن أطرح عليهم هكذا أسئلة بطريقة تجعل الجميع يشاركون. ومن هنا يمكن القول إن صيغة الاجتماعات قليلة العدد هي أفضل فرصة لمشاركة الجميع ولإبعاد الجميع من مجرد الاستماع. كما أن هكذا اجتماعات تزيد من إنتاجية الجماعة ذلك أنها تثري الجماعة بآراء وأفكار واسعة.

لا أجد فائدة في الاجتماعات، فهي دوماً تهيمن عليها الأمور الإدارية، كما تعلمون، ولا صلة لها بعملي التعليمي Pei Jen.

إن «كسارات الجليد»، أي بعض الأنشطة التي تسهم في جعل الأفراد يتعرفون على بعضهم، أداة مهمة جداً عندما تكون الجماعة المدعوة للاجتماع جديدة، تدعى لأول مرة أو عندما ينقضي وقت طويل على اجتماعها الأخير (مثل عودة الأساتذة للاجتماع في شهر آب/ أغسطس) والأداة المفضلة عندي في هذا السياق هي «صحيفة التواقيع من المعجبين» ذلك أن هذه الأداة تتيح للأفراد أن يتبادلوا المعلومات عن بعضهم وأن يكتشفوا الأشياء المشتركة التي يفعلونها أو يحبونها. وفي الشكل رقم (9) تجدون عينة لهذه الصحيفة. ويجدر التذكير هنا أن هذه الصحيفة يمكن بسهولة طبعها بطابع فردي لأساتذة معنيين وللأطر التعليمية من خلال إجراء تبديل في بنودها.

ومن المفيد دوماً أن تبدأ اجتماعاً ترأسه بطرح سؤال على الحاضرين. وهذه طريقة جيدة لجعل الجميع يشاركون، حتى لو كان السؤال من مثل «من

منكم يستطيع أن يخبرني ما هو هدفنا لهذا اليوم؟» أو «من منكم يريد أن يتحدث انطلاقاً من حيث انتهينا في اجتماعنا السابق؟» أو «ما الشيء الذي نريد أن نحرص على حصوله في هذا الاجتماع؟» فبعض الأسئلة تسهم في وضع المناقشات في إطار محدد وتعطي الاجتماع جواً إيجابياً. وعلى سبيل المثال، في اجتماع عقد مؤخراً للهيئة التدريسية افتتحت الاجتماع بطلبي إلى المعلمين أن يلتفت كل واحد فيهم إلى الشخص الجالس إلى جواره ويتحدث معه عن شيء جربه في الصف وكان ناجحاً. كان الحوار غنياً ومفعماً بالحماسة، وأضفى على الاجتماع جواً مرحاً لطيفاً.

اجتماعات الأساتذة هي دعوات للتعلم Angie.

وينبغي أيضاً أن يغادر الحضور الاجتماع ولديهم إحساس بأنهم أنجزوا شيئاً، وهذا أمر ضروري جداً في المشاركة. خصص وقتاً لإيجاز مجريات الاجتماع قبل انتهائه (ويفضل أن يقدم هذا الإيجاز أحد الحاضرين وليس رئيس الاجتماع). وهذا يعني إنهاء المناقشات قبل خمس أو عشر دقائق من الموعد المحدد لانتهائه للتأكد من أن الجميع يعرفون ما حدث وما هي الخطوات التالية. كما ينبغي على رئيس الاجتماع أن يستعرض ما قدم فيه من مداخلات ومناقشات وأن يحدد نقاط الاتفاق ونقاط الخلاف وأن يتحدث عما سيحدث فيما بعد.

والمشاركة في الاجتماع، إن كانت قوية وفاعلة، تستمر إلى ما بعد انتهاء الاجتماع. فيغادر المشاركون قاعة الاجتماع ولديهم إحساس قوي بالإنجاز فهذا الإحساس كما أشرنا جزء ضروري من المشاركة. ومن المفيد أيضاً قبل انتهاء الاجتماع أن تطلب من المشاركين تقديم عرض تقييمي له. ويمكن فعل ذلك من خلال طلب توصيف كل من الأهداف بكلمة واحدة يمكن أن تقال بصوت عال أمام الجميع أو طلب كلمات تقييمية يمكن أن تكتب على بطاقات وتقدم على نحو غير معلن. أو ربما من خلال توجيه السؤال: «من منكم يود أن يدلي برأيه حول اجتماع اليوم؟» غير أنني أفضل توجيه السؤال إلى الجماعة كلها وتطلب إليهم تقديم معلومات راجعة رسمياً بحيث يقدمونها خطياً إما بكتابتها على بطاقات أو على أوراق عادية. وفي هذا لا يشعر المشاركون أن لآرائهم أهمية فحسب بل إن هذه المعلومات تشكل مصدراً جيداً لرئيس الاجتماع أيضاً.

الشكل رقم (9)
تواقيع المعجبين!

توجيهات

- ضع دائرة حول رقم التوصيف الذي ينطبق عليك.
- حاول التعرف على أشخاص وضعوا الدوائر على الأرقام التي اخترتها. واطلب إليهم أن يوقعوا بأسمائهم على ورقتك ووقع أنت على ورقتهم.
- يمكنك الحصول على توقيع واحد لكل شخص.

1ـ يحب السهر والنوم المتأخر. ____________
2ـ يهوى جمع بعض الأشياء. ____________
3ـ يجد المتعة في العمل بالحديقة. ____________
4ـ يرى في الشوكولا واحدة من المجموعات الغذائية الأساسية. ____________
5ـ يعمل في الخارج ثلاث مرات في الأسبوع على الأقل. ____________
6ـ هو في عمله الحالي منذ ما يزيد عن عشر سنين. ____________
7ـ يكتب يومياته. ____________
8ـ لديه أولاد يعيشون بعيداً عن منزله. ____________
9ـ لا يستطيع الانتظار ليرى أولاده القاطنين بعيداً عن المنزل. ____________
10ـ يتفقد بريده الإلكتروني ما لا يقل عن ثلاث مرات في اليوم. ____________
11ـ يحب أن يصبح رياضياً محترفاً. ____________
12ـ لديه مفكرة الكترونية. ____________
13ـ كان لديه حيوانات مدللة ومنها بعض الزواحف عندما كان طفلاً. ____________
14ـ لديه حالياً حيوانات مدللة ومنها بعض الزواحف. ____________
15ـ يحب قراءة القصص والروايات. ____________
16ـ يعمل جاهداً لموازنة دفتر شيكاته. ____________
17ـ يقود سيارة عمرها أكثر من 12 عاماً. ____________
18ـ يحب الرسم والخياطة والعمل بالخزفيات. ____________
19ـ يعمل في مدرسة أو منطقة تعليمية تمتد اجتماعات مجالس إدارتها لما بعد العاشرة ليلاً. ____________
20ـ يحب مشاهدة الأفلام السينمائية القديمة. ____________
21ـ يشتري الكتب من مكتبة Amazon.com ____________
22ـ يعزف على آلة موسيقية أو ينشد ضمن مجموعة غنائية. ____________
23ـ يبحث عن محطة وقود لديها أرخص أنواع الوقود لسيارته. ____________
24ـ يحب نزهات التخييم. ____________
25ـ يحب أن يفكر بامتهان السياسة. ____________

(هذه الأشياء ليست لمسابقة!)

غير أن ما يزود هذه الخطوة التقييمية بالقوة الفعلية ـ وبالتالي الجماعة أيضاً ـ أن تبدأ الاجتماع القادم بالحديث عن المعلومات التي تلقيتها، كقولك مثلاً: «فكرت كثيراً بما قيل قبل اجتماعنا السابق (أو «لقد استعرضت ما كتب بالبطاقات التي وردتني منكم بعد اجتماعنا الأخير») ويبدو أننا قد أسرعنا كثيراً في المناقشات ولم أفسح المجال للجميع ليتكلموا. أنا آسف لهذا وآمل أن يكون الوضع أفضل من ذلك هذه المرة. وأرجو إعلامي إن كنت قد ارتكبت الغلطة نفسها. يمكنكم رفع أيديكم وتذكيري، أو حين تحين التفاتة مني لأحدكم فليلمس أنفه، وسأعرف ماذا يعني».

وأخيراً لا يسعني إلا أن أقول إن رئيس الاجتماع يجب أن يعرف النسبة والتناسب بين كلماته وكلمات المشاركين. فقد يكون ملائماً وصحيحاً أن تبقى الجماعة في حال استماع ومن يعرض المعلومات يواصل عرضه. ولكن يبدو أن من يقدم المعلومات قد يستطرد في كلامه ويتجاوز دوره كمقدم للمعلومات. إن عمله هنا هو التسهيل والتيسير، أي مساعدة أعضاء الجماعة في استيعاب وفهم الرؤية المشتركة وأن يقودهم نحو الفهم المشترك ويمكنهم من إنشاء المعنى الجديد. وفي هذه الحالة يجب أن يكون أفراد الجماعة مشاركين بقوة وفاعلية، وليس مجرد مراقبين. وعليه فإنه يتعين على الرئيس الذي صار يدعى «الميسر والمسهل facilitator أن يقود الجماعة بطريقة تستحثهم على النشاط والمشاركة. وعندما ينتهي الاجتماع الجيد الذي أحسنت قيادته تجد الجميع يتمنون لو أن مدة الاجتماع كانت أطول لكي يستمر هذا النشاط.

التعلم من ومع الزملاء

تحدثنا طويلاً وبالتفصيل عن روح الزمالة والتعاون (Barth, 1990) في موضع آخر من هذا الكتاب (الفصل الثاني) ولا بد من الإشارة له مرة أخرى في هذا المقام بالنظر لما لهذا الموضوع من صلة قوية ببحث القيادة

والاجتماعات. وغني عن القول إن القسم الأكبر من تعلم الزملاء الذي يحدث داخل المدرسة إنما يحصل في اجتماعات اللجان وفي بعض الأحيان في اجتماعات الهيئة التدريسية. لذا ينبغي لنا أن ننظر إلى اللجان على أنها أماكن للتعلم وليس مجرد جماعات من الأفراد يلتقون لإنجاز مهمة معينة. وعلى الرغم من كون بعض اللجان تضطر للاجتماع لمعالجة موضوع دقيق (مثل وضع سياسة لاختصاص علمي معين أو جدولة لقاءات) فإن أفضل اللجان هي تلك التي تقوم بالبحث والتقصي والتحقيق والتحليل وحل المشكلات. وفي هذا الصدد يمكن القول إن الدور القيادي ـ سواءً كانت القيادة بيد المدير نفسه أو بيد معلمين قادة ـ يتضمن تحديد المهام التي تناط إلى هذه الأصناف من اللجان وبالتالي خلق البيئة التي من شأنها دعم التعلم. واللجان ومسؤولياتها التي قد تلائم كل مدرسة تقريباً تتضمن ما يلي:

- لجنة التقييم: هل ثمة وسائل لرصد ومراقبة سير أعمال الطلبة بما يمكّن المزيد منهم من النجاح؟
- لجنة الاتصال بالآباء: هل ثمة وسائل للاتصال بآباء الطلبة وإشراكهم بحيث تؤدي النتائج إلى مزيد من النجاحات للطلبة؟
- لجنة المجتمع: هل ثمة وسائل للبحث عن موارد في مجتمعنا، بما فيهم الأفراد، يمكن أن تكون ذات فائدة للطلبة؟
- لجنة التنوع: هل ثمة وسائل يمكن أن نستعين بها لتزيد من احترامنا لظاهرة التنوع في طلبتنا وأساتذتنا؟

وبالإضافة إلى هذه اللجان ثمة استراتيجية أخرى من أجل التعلم فيما بين الزملاء تقضي بتشكيل نادي للكتاب أو للمجلة، يكون تمثيلاً لجماعة يلتقون دورياً لمناقشة موضوعات اطلعوا عليها في المقالات أو الكتب.

التعاطي مع النزاعات

قد تتجمع الأمور التي تطرح للمناقشة في اجتماع ما أو قد يجتمع الأفراد الذين سيناقشونها في هذا الاجتماع في تركيبة قد تفضي بها إلى الانفجار. فإذا كنت تتوقع هذا الأمر وتعرف أن اجتماعاً معيناً سوف ينقلب سريعاً إلى مواجهة قد تسبب الضرر للجميع ماذا تفعل؟

لا بد من القول بادئ ذي بدء إن المبادئ التي نعرضها في هذا الفصل - وأقصد بذلك خلق بيئة يشعر الجميع فيها بالراحة ويستمعون ويتمسكون بجدول الأعمال، وعيونهم على الوقت، وما إلى ذلك - هي مبادئ تفيد أي اجتماع وتشكل عوناً لمن يقود الاجتماع. وفيما عدا ذلك قد يفكر المرء بصيغة أخرى، ألا وهي صيغة حجرة الكيفا Kiva الهندية التي تؤدى فيها بعض الطقوس.

ترجع كلمة الكيفا Kiva في أصولها إلى لغة السكان الأصليين في أمريكا وبخاصة قبيلة أناسازي Anasazi التي قطنت الجنوب الغربي من البلاد وتعني غرفة كبيرة وواسعة تستخدم لأغراض طقسية ولمراسم معينة يمكن إقامتها ضمن هذا الحيز. أما للأغراض التي نريدها في موضوعنا هذا، فهي حجرة واسعة تنصب فيها طاولة واحدة يفضل أن تكون مستديرة توضع الكراسي حولها لجلوس ما لا يزيد عن ثمانية أفراد، علماً أن إجمالي عدد الجماعة قد يكون ستة عشر أو عشرين فرداً. (ينبغي أن يكون عدد أفراد الجماعة ضعف عدد الكراسي حول الطاولة.) أما الأفراد الذين ليس لهم كراسي حول الطاولة فيمكنهم الجلوس على كراسي توضع في صف واحد أو أكثر وعلى نسق إهليلجي خلف الكراسي المتحلقة حول الطاولة.

عندما يبدأ الاجتماع يكون أحد الكراسي القريبة من الطاولة فارغاً. أما قواعد اللعبة فهي نفسها القواعد المتبعة في أي اجتماع نظامي فيما عدا أن الأشخاص الجالسين قرب الطاولة لهم الحق بالحديث. أما الباقون، الجالسون على الكراسي في الحلقة الخارجية فيراقبون ويستمعون. ومن يريد منهم أن يقدم مداخلة عليه أن ينتقل ليجلس على كرسي في الحلقة الداخلية. وبعد أن ينتهي الجالسون على الكراسي في الحلقة الداخلية من تقديم مداخلاتهم يغادرون كراسيهم وينتقلون للجلوس على الكراسي في الحلقة الخارجية مفسحين المجال لمن يريد أن يأخذ مكانهم ويتحدث. إن هذا الشرط يعني أن الأفراد الذين يتحدثون هم في حركة تغيير مستمرة.

من النتائج الهامة المنبعثة عن الزمالة والتعاون ظهور الوعي لدى الجميع بأن جهد كل واحد منهم له أهميته وأن لكل واحد منهم صوت يسمع وأن كل واحد منهم يجب أن يدلي برأيه. وهذه الشمولية لا يمكن المبالغة فيها. تقول سوزان ميرفي Susan Murphy: «الأفراد الذين يشعرون أن الآخرين يفهمونهم حق الفهم هم أكثر الناس إصغاءً لأفكار القائد وأكثر ميلاً لتنفيذ خطته.» (p. 174).

يبدأ الاجتماع بكلمة من رئيس الاجتماع الذي يوضح قواعد المشاركة. عندئذ يقول القائد: «سوف أبدأ الآن. الأشخاص الجالسون إلى المائدة مباشرة يستطيعون الكلام. وإذا أراد أحد من الأفراد الجالسين في الحلقة الخارجية المشاركة في النقاش فليأت ويجلس في هذا الكرسي الفارغ. وإن لم يجد كرسياً فارغاً عليه أن ينتظر. أما أولئك الجالسون الآن في الحلقة الداخلية، وبعد أن تنتهوا من مداخلاتكم وما أردتم قوله أو الذين سوف يستمعون، فيرجى منهم التخلي عن الكرسي وليأخذوا مقاعدهم في الحلقة الخارجية. أعتقد أن الجميع سوف يجلسون ويغادرون في كل الكراسي كلما تغيرت أدوارهم من دور المستمع فقط إلى دور المتكلم الذي يدلي بآرائه».

وكما يمكنكم أن تتخيلوا، عندما تشتد المناقشات وتتوتر الأعصاب والأمزجة قد يتخذ المرء موقفاً ممانعاً للتخلي عن كرسيه وينتقل إلى الحلقة الخارجية. وقد يشعر الفرد بنفاد الصبر من الانتظار لكرسي فارغ فيأتي إلى الحلقة الداخلية ويعبر عن رأيه هذا. عندما يحصل هذا الأمر يتعين على الرئيس أن يذكر الجميع بقواعد اللعبة وبأن هذه الطريقة لا تنجح إلا إذا اهتم كل واحد منهم بمشاعر الآخر وتحرك من موقعه في الوقت المناسب.

لهذه الصنعة فوائد تتفرد بها. فهي، أولاً، تتيح فرصة المشاركة النشطة في النقاش لمجموعة كبيرة من الأفراد ودونما إبطاء في إيقاع المناقشات. وتبادل الرأي بين جماعة مؤلفة من 16 إلى 20 فرداً ليس بالأمر العملي والمفيد. إنما تتيح صيغة حجرة الكيفا Kiva لعدد كبير من الأشخاص ليتحدثوا ويشعروا أنهم مشاركون بقوة. ومع أن الأشخاص الثمانية الجالسين إلى الطاولة مباشرة هم الذين لديهم إمكانية التحدث إلا أن هذه الصيغة تجعل الجميع يشاركون ذلك أن بمقدورهم الانتقال نحو الطاولة في أي وقت من الأوقات. وثانياً، وعلى وجه الخصوص عند وجود احتمالات للنزاع إن من شأن هذه الصيغة أن تمنع أي شخص من الهيمنة على الحديث وتزيد من احتمالات مشاركة الجميع. ويستطيع رئيس الاجتماع أن يضمن ذلك من خلال قوله: «لقد مضى بعض الوقت ولم نلحظ حركة. ما رأيكم لو أن بعض الجالسين في الحلقة الداخلية يتخلون عن أماكنهم لمن يجلسون في الحلقة الخارجية؟».

وهكذا يمكن معالجة الأمور الصعبة وفق صيغة كيفا Kiva. لكن استخدام هذا النموذج لا يعني أن النزاع قد وضع جانباً وأمكن تفاديه. لكن الصيغة بحد ذاتها قد تفضي إلى انتشار الحوار على نطاق واسع فيما بين المشاركين وقد تضمن أن يتمكن الجميع من إبداء آرائهم وإيصال أصواتهم.

تخصيص الوقت للتواد والتعاطف

ثمة فرق كبير بين الوئام والتواد والتعاطف Congeniality وبين روح الزمالة والتعاون Collegiality، وبرغم ذلك فإن التواد والتعاطف لهما أهميتهما في المؤسسة الجيدة أو في الاجتماع الناجح. والواقع إن الوئام والتعاطف هما الأساس الذي منه تنشأ روح الزمالة والتعاون وتتطور. وليس ثمة شك بأنه من السهل جداً على المرء أن يتعاون مع الآخرين كزملاء له إن

هو أحبهم. ومن الوسائل المساعدة في تيسير حصول هذا الوئام والتعاطف تخصيص وقت محدد له أثناء الاجتماع (الإكثار من اللهو والمرح ضار مثل قلتـه). من الممكن تخصيص الدقائـق الخمس الأولى من الاجتماع لأشياء يمكن أن نطلق عليها تسمية «أخبار جديدة» أو «تحديث المعلومات» أو «ماذا يجري الآن». ومن خـلال ذلك يمكن للمشاركين أن يتحدثوا عما يحدث في حياتهم، وذلك أمام الجماعة بأسرها أو مع الشخص الجالس إلى الجوار. ولا شـك أن تخصيص مثل هذا الوقت يعد تذكرة للجميع أن التحدث بهذه الأحاديث شكل من أشكال الاستثمار ذلك أنه عمل يقصد به تسهيل إنتاجية الجماعة. (من عادتي أن أتحدث مع المدرسين حول التواد والتعاطف وحول روح الزمالـة والتعاون وأفـرق بينهما وأوضح لهم أهميـة كل منهما. فهذه الأحاديث تساعدهم في فهم دوافعي وإستراتيجياتي وتذكرهم بأننا جميعاً فريق عمل واحد نعمل معاً في سبيل أهداف مشتركة).

تناول القهوة ولا تغفو إن كنت جالساً إلى جوار المدير Lynn.

وهنالـك أيضـاً مقاربة أخرى تتمثل في أن يسـأل رئيس الاجتماع أسئلة ترسـم الابتسامـة على وجوه الجميـع وتعينهم في أن يعـرف بعضهم بعضاً بشكل أفضل، مثل: «لو قدر لك أن تتناول طعام العشاء مع شخص على قيد الحيـاة، فمن هـو؟» أو «افترض أنك ربحت 10 ملايـين دولار باليانصيب، قل لي بثلاثين ثانية ماذا ستفعل بها؟» ويمكن فعل ذلك في بداية الاجتماع، أو في منتصـف الاجتمـاع، وهذا أفضل، حيث يكـون معظم الحاضرين قد استنفـدوا حيويتهم. وعلى نحو يشبه قيام رئيسـ الاجتماع بإيضاح أمر ما بغية تسريع الحوار قليلاً، من المهم أن يوضح الغاية من طرح هذه الأسئلة، مثـل قوله: «اسمحـوا لي أن آخذ دقائق قليلة من وقتكم تجعلنا نشعر بشيء مـن الاسترخاء قبل أن ننتقل لبعضـ الأمور الدقيقة في المنهاج». أو «أعتقد أننـا جميعاً بحاجة لفترة من الراحة قبـل الجلوس إلى الطاولة، فاسمحوا لي أن أسألكم عن ... «إن الحديث بهذه الطريقة عن المسوغات لطرح بعض الأسئلـة يظهر الاحترام للمشاركين ويقلل من احتمال أن يشعر البعض بأن رئيس الاجتماع يهدر الوقت.

الاهتمام براحة الجميع

أشار الكثيرون في ردودهم على رسائلي الإلكترونية أن الطعام جزء هام من اجتماع ناجح. وتقديم شيء للمدعوين يضعونه في أفواههم يضفي على الاجتماع جواً ترحيبياً ولا جدال في هذا، سيما إذا كان موعد الاجتماع بعد المدرسة أو قبلها أو أثناء النهار، في الصباح أو في المساء أو نهاية الأسبوع. (وهذا يعني أن الطعام يشكل إضافة يرحب بها الجميع مهما كان نوع الاجتماع).

يتحصل التداؤب عندما يجتمع الأساتذة والإداريون ليتعلموا معاً على قدم المساواة يطمحون جميعاً للتوصل إلى الأهداف التي اتفقوا عليها Rich.

والمكان الذي يعقد فيه الاجتماع له أهميته أيضاً في تحديد إنتاجية المجتمعين. فالناس يجب أن يشعروا بالراحة – ولا أقصد المزيد من الراحة. (فأنا شخصياً لا أحب أن أترأس اجتماعاً يجلس فيه المشاركون على أرائك مريحة!) ففي كثير من الأحيان تعقد الاجتماعات في أماكن متاحة أو أماكن مخصصة للاجتماعات، ولا نتوقف قليلاً لنفكر بما الذي يمكن جنيه من اجتماع في مكان مختلف، أو الجلوس على مقاعد مختلفة، أو إعادة ترتيب أثاث الغرفة. كيف تتبدل ديناميكية الجماعة حين يجلسون حول طاولة مستطيلة الشكل بدلاً من طاولة مستديرة؟ ماذا يجري لو أن الاجتماع عقد في حجرة الصف بدلاً من قاعة المؤتمرات أو مكتب المدير؟ كيف تتبدل الأشياء لو أن الاجتماع عقد بعد انتهاء عمل المدرسة وفي موقع خارج المدرسة أو في مقهى؟

بعض الإجابات عن هذه الأسئلة واضحة. فمثلاً، من الأفضل دوماً أن يجلس المشاركون بحيث يرى كل واحد منهم الآخر وما لم تكن الجماعة كبيرة العدد فإن الطاولة مستديرة الشكل لها الفوائد الكبرى. أما الأجوبة الأخرى فتعتمد على عدد الجماعة والمهمة الماثلة أمامهم. لكن الشيء المهم هو أن نفكر بكل هذه الأشياء وألا نأخذها على أنها مسلمات لا يمكن تغييرها.

وضع جدول الأعمال

لكل اجتماع يجب أن يكون جدول أعمال لا يحدد فقط الأسباب الداعية للاجتماع (أي الهدف) وإنما ما الذي سيحدث فيه (أي الأنشطة والأمور التي سوف تناقش). ومرة أخرى نؤكد أنه مالم يبلغ المشاركون بهذه المعلومات فإنهم سيظنون أن شيئاً ما يحضر لهم وليس معهم.

من الوسائل التي من شأنها تعزيز الإحساس بالتعاون ـ أي نحن جميعاً مسؤولون! ـ إعطاء كل فرد الفرصة لوضع جدول أعمال الاجتماع. وفي جميع الاجتماعات تقريباً يجب أن يكون كل فرد قادراً على إضافة شيء ما إلى جدول الأعمال. قد يضع رئيس الاجتماع أو غيره ممن يكلف بالرئاسة جدول الأعمال لكن هذا لا يعني أن لديه السلطة الاحتكارية لهذه المهمة. فجداول الأعمال يمكن أن تعلن للملأ (تكتب على السبورة الجافة حيث يمكن محوها وذلك ليتمكن أي فرد من إضافة بند ما بمجرد كتابته على السبورة)، أو قد يعلن القائد أن من الممكن لأي شخص أن يعطيه البند الذي يريد إضافته لكي يضيفه هو إلى جدول الأعمال. وهذا التعاون له أهمية كبرى في اجتماعات الهيئة التعليمية. كما أن إعلان جدول الأعمال ـ أو وضعه في مكان حيث يراه الجميع أو توزيعه مكتوباً على الورق إلى المشاركين ـ يزيد من احتمالات إبقاء المناقشات في مسارها الصحيح. إن جدول الأعمال يسهل عمل رئيس الاجتماع من خلال الحرص على أن الجميع يعرفون أهداف هذا الاجتماع وغايته.

القائد قدوة للإصغاء الجيد ومحاولة الفهم Mike.

توزيع الأدوار

ومن الإستراتيجيات المجدية وذات الأثر وبخاصة إذا كان متوقعاً أن يكون الاجتماع صعباً وواسع الجدال الاستعانة بمبدأ توزيع الأدوار رسمياً على المشاركين. ومع أن العديد من الأدوار التي سنأتي على ذكرها فيما يلي هي في الأصل من مهام رئيس الاجتماع إلا أن إناطة مسؤوليتها إلى الآخرين

لا ينقص شيئاً من دور القائد. بل على العكس سوف يكون المشاركون أكثر نشاطاً وأكثر استثماراً في نجاح الاجتماع وسيكونون عوناً كبيراً للقائد. فقد تتضمن هذه الأدوار ما يلي:

- مسؤول المهام، وهو الشخص الذي يحرص على بقاء المناقشات في مسارها الصحيح.
- مسؤول التوقيت، وهو الشخص الذي يحرص على حسن استخدام الوقت بفاعلية،
- مسؤول الرعاية، وهو الشخص الذي يهتم بالتوضيح وإعادة الصياغة وتحقيق التوافق وإجماع الرأي،
- مسؤول التعزيز، وهو الشخص الذي يعمل على تعزيز الإيجابيات ويهتم براحة الجماعة،
- محامي الشيطان، وهو الشخص الذي ينظر إلى الأشياء من زوايا أخرى ويطرح الأسئلة الصعبة التي ربما يغفل عنها الآخرون.

ومن الممكن إعطاء الدور الواحد لأكثر من شخص واحد وذلك اعتماداً على حجم الجماعة، وبالمقابل ليس ضرورياً أن تسند الأدوار إلى الجميع، وقد تخصص الأدوار إلى الأفراد عشوائياً وذلك من خلال السحب على الأسماء أو قد يقوم رئيس الاجتماع بهذه المهمة. وقد يبدو من الأهمية بمكان في بعض الأحيان إسناد أدوار إلى الأفراد تختلف عن الأدوار التي يقومون بها عادة.

ومن المفيد جداً أيضاً أن تكون هذه الأدوار معلنة على الملأ، وعلى سبيل المثال أعط المشاركين بطاقات تذكر أدوارهم عليها واطلب إليهم أن يضعوها أمامهم على الطاولة أو بطاقات تحمل أسماءهم وأدوارهم يضعونها على صدورهم. والبديل الآخر لذلك أن تخصص هذه الأدوار

للأفـراد وتعلمهم بها علـى انفراد قبل انعقاد الاجتماع ثـم تعلن على الملأ الأدوار دون ذكر الأسماء. ويمكن لرئيس الاجتماع أن يخصص بعض الوقت عند انتهاء الاجتماع لتحديد من هم الأفراد الذين أسندت لهم الأدوار وما هي أدوارهم، حيث من شأن هذا الإجراء أن يجعل الجميع يعيرون اهتماماً خاصاً لسهولة انسياب العمل في الاجتماع والأدوار التي يقومون بها وبحيث لا تـؤذي أحـداً. وهنالك استراتيجية أخرى تفيـد في حسن إدارة الاجتماع وفي إشـراك الجميع واستثمارهم له وذلك من خلال تكليف الأفراد بالمهام والواجبات وتداولها فيما بينهم.

زيادة الإنتاجية

القادة الجيدون يضعون معياراً عالياً وفي الوقت نفسـه يقدمون الوسائل التي تكفل لـكل فرد أن يتطور وينمو ليصل إليه Sande.

ليس ثمة شك بأن إنتاجيـة اجتماعات المعلمين واللجان عامل هام جداً في تحسـين جودة المدرسة في التطور المهني للمشاركين في الاجتماعات. أما الاجتماعـات الرديئة، أي تلك التـي لا تشكل استخداماً جيداً للوقت – فما هي إلا إهدار للوقت والطاقة معاً.

وهنالـك أيضاً تكلفة الفرصـة في الاجتماعات الرديئـة، ألا وهي تكلفة الأشيـاء التي تعطـل حدوثها بسبب وجـود الأفـراد في اجتماعات لا تحرز أي تقـدم. غـير أن الاقتراحـات التي قدمتهـا قد تجعـل الاجتماعات أكثر إنتاجيـة وممتعـة في آن معـاً. ومـع أن التفاصيل قد تتغـير بتغير الجماعة والغايـة والإطـار، إلا أن ثمة ثابتاً واحداً لا يتغير ويظـل على حاله، ألا وهو وجـوب احترام رئيـس الاجتماع لأعضـاء الجماعة. فهـؤلاء، أولاً وأخيراً، يكرسـون وقتهم ومهاراتهـم ليكونوا جزءاً من جهد مشـترك. إن مسؤولية رئيس الاجتماع أن يستفيد من هذه المناسبة في سبيل إنجاز الهدف المعقود لها وفي سبيل الإسهام في تطور ونمو الجميع.



الفصل التاسع

الاحتفاء باختلافاتنا

منذ مدة ليست بعيدة تحدثت عن مدرستنا مدرسة نيوسيتي أمام عدد من التربويين. وقلت في توصيفي للمدرسة: «نحن نثمن التنوع ويسرنا أن 34 بالمائة من طلبتنا هم من الأقليات، من الطلبة الملونين». أثناء فترة الاستراحة تقدمت إحدى المدعوات، وكانت امرأة كفيفة البصر، وهنأتني على تثمين مدرستنا للتنوع، لكنها أخذت علي أن حديثي عن التنوع كان من منطلق عرقي بحت.

وطرحت سؤالها: «وماذا عن أشخاص مثلي، وآخرين ممن لديهم إعاقة بدنية؟ أليس لنا وضعية الأقلية؟» وأدركت من فوري صحة وصواب ما قالته وقدمت لها اعتذاري. وكان يرافقها صديق أشار إلى أن الدين يمكن أن يكون شكلاً من أشكال التنوع. فقالت: «ولا تنس أيضاً التوجهات الجنسية». وبالطبع أعربت عن موافقتي لأن كلاً منها على صواب.

من الملاحظ أننا في الأعم الأغلب نقع في خطأ المساواة بين لفظة «الأقلية» ولفظة «الملونين». ونقول «الأقليات» عندما نتحدث عن أفراد من غير البيض. فهذا الكلام ليس خطأ ويفتقر إلى الدقة فحسب، بل هو يشكل إساءة للعديد من الأشخاص. ونحن عندما نتحدث عن الأعراق نتجاهل جميع الأشخاص الذين يختلفون عن الأكثرية بنواحي أخرى، وكذلك التداعيات التي تتبع ذلك جراء تنوعهم.

من أجل ذلك، وحتى لو كنا لا نفكر إلا في الأعراق، ينبغي القول إن الأشخاص الملونين لا يشكلون أقلية. وإذا نظرنا إلى العالم أجمع نجد أن الأشخاص ذوي البشرة الداكنة أكبر عدداً من أولئك الذين بشرتهم غير

داكنة، وكما سوف نشير في موضع آخر من هذا الفصل هكذا سيكون الحال في الولايات المتحدة في وقت ليس ببعيد. وعلاوة على ذلك، قد تعني لفظة «الأقلية» وجود أكثرية، أي هنالك جماعتان فقط. وإذا طبق هذا القول على العرق، فهذا غير صحيح. فهنالك ألوان مختلفة ومتعددة للبشرة وكذلك الفئات العرقية. والمؤسف أن لفظة «الأقلية» تهمل هذه الاختلافات وتضع الأعراق من غير العرق القفقاسي في زمرة واحدة. وهذا التجميع الواسع لا يأخذ بنظر الاعتبار ولا يقدر الاختلافات الثقافية والكامنة فيما بيننا. ويبدو أيضاً وكأنه يعني ضمناً وبشكل ما ضرورة استيعاب عرق «الأقلية» ضمن عرق الأغلبية.

وأخيراً، كما قيل لي في بعض المناسبات، عندما نستخدم لفظة الأقلية لتعني فقط العرق أو لون البشرة فإننا نهمل كثيراً من الجماعات الأخرى التي يمكن أن تقسم إلى أقليات وأغلبية. فلون البشرة هو الطريقة الأسهل لأنه شيء يرى بالبصر للوهلة الأولى. إضافة لذلك كانت التشريعات والسياسات والإجراءات القضائية في المجال التربوي تتحدث دوماً عن التمييز العنصري، لذلك فإنه من الطبيعي أن تقفز المسألة العرقية إلى الأذهان فور الحديث عن التنوع. ومع ذلك هناك تنوعات أكبر كثيراً من المسألة العرقية في المجتمع وفي المدارس.

ينبغي احترام الآخرين والاعتراف بهم كما هم أفراداً، ومن هم كما يجري تعريفهم بالخصائص التي يمتلكونها ومن هم لكونهم فئات في جماعات ينتمون إليها. وعندما نتحدث عن التنوع يجب علينا، في الحد الأدنى، ألا نفكر بالعرق فقط وإنما يجب أن نفكر أيضاً بالنوع الاجتماعي، وبالدين وبالتحديات الفيزيائية والوضع الاقتصادي والفئة العمرية والعجز والتوجه الجنسي والفروق في التعلم. فالواقع يقول إن بعض الناس يعرّفون أنفسهم، ليس بالعرق الذي ينتمون إليه، بل بواحدة أو أكثر من تلك التوصيفات.

وعلى الرغم من حقيقة أن الأفراد جميعاً يجب أن يدركوا هذه الأمور وأن يعرفوها جيداً وأن يعاملوا الآخرين باحترام إلا أن مسؤولية قادة المدارس أكبر من كل ذلك. وبسبب موقعنا هذا فإننا نهيئ الأجواء ونكون القدوة في أدوارنا. يتعين علينا أن نحسب أفعالنا وأن نعلم جيداً، وبخاصة في هذا المجال، أن الذي لا نفعله قد يكون رسالة لها قوة وتأثير لا يقلان عن أي إجراء قد نتخذه.

الأرقام في الولايات المتحدة

نحن نميل دوماً إلى تقسيم أنفسنا إلى فئات، ومع أن هذا التقسيم الذي لا ينتهي يعد جزءاً من فعل التطور إلا أننا يجب أن نتذكر أنه لا يجوز إقصاء أحد Ben.

نقول مراراً إننا لا نستطيع التنبؤ بالمستقبل على نحو دقيق، لكن هذا القول لا ينطبق عندما يتعلق الأمر بالديموغرافيات العرقية والانتساب إلى المدارس. والجميع يعلم أن الأطفال المنتسبين إلى رياض الأطفال حالياً، كانوا قد ولدوا قبل خمس سنوات، والأطفال الذين يولدون هذا العام سوف يذهبون إلى المدرسة بعد خمس سنوات. وهذا الحديث ليس بالرياضيات العليا. وكما قلت آنفاً، تنبئنا الأرقام أن لفظة «الأقلية العرقية» سوف تفقد معناها، وبخاصة إذا علمنا أن الأرقام التي يعلنها مكتب التعداد السكاني تشير إلى أن الجماعات الأقلية سوف تشكل 49,5 بالمائة من إجمالي عدد السكان في عام 2050 (Armas, 2004, p. A1). ومع حلول عام 2050 سوف يزداد عدد السكان من ذوي الأصول الأسبانية بمعدل 188 بالمائة ليصل عددهم إلى 102,6 مليون نسمة، أو ما يعادل ربع عدد السكان تقريباً (p. A2) وسوف يصبح الملونون من ذوي البشرة الداكنة ثاني أكبر أقلية في البلاد.

وليس من السهل إحصاء الفروق والاختلافات الأخرى، لكن هذه الصعوبة في الإحصاء لا تعني إطلاقاً أن الفروق غير موجودة. تقول الحكمة التقليدية إن 10 إلى 12 بالمائة من السكان هم مثليو الجنس من الذكور والإناث. لذلك من المرجح أن تضم كل مدرسة أفراداً بين موظفيها من هؤلاء المثليين. ونعرف أيضاً أن ما بين 15 إلى 20 بالمائة من الطلبة قد

يكون لديهم نوع معين من الاختلاف في التعلم. ومع أن الأشخاص الناجحين يستوعبون هذه الاختلافات ويتغلبون عليها فإن ذلك لا يعني أن تلك الفروق قد تختفي عند بلوغهم سن الرشد. لهذا فإننا حتى لو أخذنا بنظر الاعتبار أن المعلمين في غالبيتهم هم أشخاص يحبون المدارس وأحرزوا نجاحاً في دراستهم فإنه من المنطقي أن نقول تقديراً إن 10 بالمائة من أعضاء هيئة التدريس قد تكون لديهم اختلافات في التعلم. وبالمثل، سوف يختلف عن بعضهم الأشخاص من حيث الوضع الاقتصادي أو العجز البدني أو الدين، وأنه من النادر جداً أن نجد مدرسة دون أن يكون فيها تنوع واختلاف في هذه المجالات. وحتى لو كانت هيئة التدريس في المدرسة أو الجسم الطلابي فيها يفتقر إلى التنوع فإن تفهم وتقدير الاختلافات المتنوعة يجب أن تتصدر الأولويات فيها.

كن جزءاً من المشهد على اختلاف ألوانه واستمتع بجمال الصورة Laurie.

وهذا يعني بالضرورة أن مدارس الغد سوف تكون أكثر اندماجاً عرقياً وإثنياً مما هي عليه اليوم. ومع أن أشكالاً أخرى من التنوع والاختلاف قد لا تزداد عددياً أو من حيث نسبتها إلى عدد السكان فإنه من الضروري أيضاً أن يزداد قبول الناس بهذه الاختلافات. وخير مثال نسوقه في هذا الإطار وجود عدد لا بأس به من المدارس الثانوية، وليست كلها بالتأكيد، ترعى حالياً جماعات دعم للطلبة مثليي الجنس من الذكور والإناث. وهذا ما لم يمكن تخيله قبل نحو عقد من الزمان. غير أن النضال من أجل الاحترام والمساواة في الحقوق لم ينته بعد والمكاسب تأتي شيئاً فشيئاً. ومع ذلك إذا نظرنا إلى الوراء وتأملنا التقدم الذي تم إحرازه حتى الآن نجد أن هذه المكاسب سوف تتواصل.

قد يحصل التقدم ببطء أحياناً وقد لا يخلو من الألم لكنه سوف يحصل. والحاجة لهذا التقدم تجعل من الأهمية بمكان أن يلعب مدراء المدارس دوراً قيادياً في مدارسهم وفي مجتمعاتهم وأن يبذلوا قصارى الجهود لخلق بيئة تضم ما هو أكثر من التسامح. يتوجب على قادة المدارس أن يؤسسوا لبيئة تتميز باحترام وتقدير عاليين للتنوع. ونحن بحاجة لأن

نفعل ذلك ليس فقط لأن هذا هو «الشيء الصحيح» الواجب فعله، وهذا ما أؤكد عليه، بل لأن فعل ذلك لم يعد خياراً بعد الآن. ففي عالم الغد سوف تحتوي كل بيئة مهما كانت على ألوان كثيرة وعلى ثقافات عديدة وعلى مواقف مختلفة وعلى مظاهر عجز متنوعة. وعندما نفكر بالطريقة التي تجعل طلبتنا ينجحون يتوجب علينا في الوقت عينه أن نعدّهم للعيش في عالم يتسم بالاختلاف والتنوع.

التنوع والاختلاف في المدارس

كثيراً ما يجري الحديث عن التنوع بين بني البشر لكنه لم يدخل بعد إلى عمق مبادئنا. في القرن الواحد والعشرين نسعى للتفاهم بين الشعوب والثقافات، وواجبنا نحن أن نعلم طلبتنا أهمية تحقيق هذا التفاهم بذهن منفتح وباستعداد قوي لمجابهة المعتقدات القديمة Rich.

حظيت مدرسة نيوسيتي باهتمام كبير لكونها مدرسة ذات الذكاءات المتعددة Multiple Intelligences. ويأتي إلى زيارتنا في كل عام المئات من الأساتذة والمربين، وكان عملنا مصدر إلهام كبير للكتاب الذي وضعته بعنوان Becoming a Multiple Intelligences School (Hoerr, 2000). غير أننا قبل اكتشافنا للذكاءات المتعددة في عام 1988 كنا معروفين بما نكنه من احترام وتقدير عاليين للتنوع. واليوم وبعد تطبيق هذه الذكاءات المتعددة والاحتفاظ بها لا نزال معروفين ومشهورين بأننا مدرسة تحتضن التنوع.

ومن الناحية الديموغرافية تتسم مدرسة نيوسيتي بالتنوع. ففي العام 2004 – 2005، على سبيل المثال، كانت ما نسبته 34 بالمائة من الطلبة البالغ عددهم 360 طالباً من الملونين، 28 بالمائة من طلبتنا وهم طلبة من ألوان عديدة كانوا يتلقون مساعدات مالية بسبب حاجتهم لها. وهنالك عدد لا بأس به من طلبتنا، نحو 10 إلى 15 بالمائة، يتعلمون بصورة مختلفة. (وقد ازدادت نسبة النجاح لدى هؤلاء لأننا نضع مناهجنا الدراسية وطرق تعليمنا في إطار الذكاءات المتعددة) والجسم الطلابي عندنا يتسم أيضاً بتعدد الديانات، كما أن عدداً قليلاً من هؤلاء الطلبة ينتمون إلى أسر الآباء والأمهات فيها مثليون. وبرغم كوننا لا نقدم لهم وسائط النقل إلا أن طلبتنا يأتون من 52 حياً من أحياء المدينة.

تتكـون هيئة التدريسـ في هذه المدرسـة من 56 عضـواً منهم 12 من الملونـين و8 مـن الذكـور (والذكور في مدرسـة ابتدائية شكل مـن أشكال التنـوع والاختلاف). ومـن هؤلاء الأعضاء العشريـن يوجد 12 معلماً من أعضاء الهيئة التدريسية. ولكن لا بد من القول إن هذه الأرقام قد مهدت لجهـود بذلناها في سبيـل التعامل مع التنوع. لهذا فإننـي عندما أتحدث عما يمكـن أن تفعله المدارس دعماً للتنوع ولخلـق مناخ يشعر فيه الجميع من معلمين وطلبة بالراحة والطمأنينة سوف أعتمد على خبرتي وتجاربي في مدرسة نيوسيتي.

إن القـدرة على التعامل بشكل ناجح وجيد مع قضايا التنوع تتعزز كثيراً عندمـا تتسـم المدرسة بالتنـوع والاختلاف في طلبتهـا ومعلميها. فالجسم الطلابـي المتنوع وكذلـك المعلمون يجلبون إلى المدرسـة تنوعاً في الخبرات وفي وجهـات النظر إزاء قضايا تتعلق بالتنـوع والتمييز وكل من في المدرسة يستفيـد منهـا. غير أن الأرقـام وحدها لا تكفـي. ليس كافيـاً أن يوجد في المدرسـة تنـوع في طلبتهـا وفي معلميها بالرغـم من أهمية ذلـك الكبرى. تسجيـل الطلبة الذيـن يمثلون تنوعاً واسعاً ووجود نسبـة عليا من الأقليات العرقيـة ــ مهما كانت تلك الأقليـات ـ ما هما إلى جـزء واحد من أحجية التنـوع. (إنني أذكـر الأقليات العرقيـة تحديداً لأن العديد مـن تشريعات البـلاد وجهودها القضائية تركز على الأعراق، كمـا أشرنا سابقاً، وأقرب مثـال إلينا هـو القانون الصـادر مؤخراً بعنـوان «لا يجـوز التخلي عن أي طفل».) غير أن للأرقام أهميتها، ولكن الذي يحدث بعد أن يدخل الأطفال والكبـار عبر أبواب المدرسة هو الأكثر أهمية. وهنـا أقول إن قادة المدارس يصنعون الفرق.

قيادة المدرسة والتنوع

تركـز الجهـود الخاصة بالتنوع في المدارس وفي أحيـان كثيرة جداً على المنهـاج الدراسـي الرسمي فقط وعلـى الطلبة فقط. ورغـم أن المنهاج في

المدرسة هو جزء لا يتجزأ من جهودها لاحتضان التنوع وأن الطلبة هم المركز الذي إليه تتوجه الجهود كلها إلا أن الجهود الخاصة بالتنوع لن تؤتي ثمارها ما لم تؤخذ في الاعتبار البيئة المدرسية بكاملها. لهذا يتعين على قادة المدارس أن يتعاطوا مع مناخ التنوع في مدارسهم بأربع طرائق متميزة، هي:

1- يجب عليهم أن يتأكدوا بأن قضايا التنوع جزء لا يتجزأ من المنهاج الدراسي الرسمي وغير الرسمي وأن ثمة تركيزاً عليه طوال العام (وليس فقط خلال شهر شباط/ فبراير الشهر المخصص لتاريخ السود).

2- يجب عليهم أن يوجهوا عنايتهم للبيئة الفيزيائية وأن يضعوا لها قالباً من شأنه رفع مستوى الوعي والثقافة ويوفر الراحة للجميع وبخاصة أولئك الذين يمثلون التنوع.

3- يجب عليهم أن يعملوا بجهد كبير لمساعدة الكبار في المجتمع المدرسي لأن يكونوا أكثر ارتباطاً مع بعضهم بعضاً ويقدر بعضهم بعضاً.

4- ويجب عليهم العمل باستمرار في إطار التزامهم الشخصي بالتنوع.

المنهاج الدراسي الرسمي وغير الرسمي

نلجأ في كثير من الأحيان عندما نرسم خططنا ونضع إستراتيجياتنا إلى أن نقصر جهودنا على المنهاج الدراسي الرسمي. غير أن الرسائل القوية التي لا تقل في أهميتها عن ذلك تأتي من المنهاج غير الرسمي. والواقع أنه من الممكن التأكيد على أن الرسائل الأكثر قوة على الإطلاق تأتي من المنهاج غير الرسمي للمدرسة.

يتألف المنهاج غير الرسمي للمدرسة من أعمال روتينية وممارسات وسياسات وثقافة تشكل الدليل المرشد لسلوكياتنا، أي ما نفعله نحن. فمثلاً قد نقوم بتدريس الدستور الأمريكي الذي يؤكد على أن الناس جميعاً

سواسيــة. ولكن ماذا تقول أفعالنا حول مــدى تثميننا للأشخاص المثليين؟ وقــد نعلّـم أبناءنا أن المحرقــة (الهولوكوســت Holocaust) عمــل شنيع، ولكــن هل تقبل مدرستنــا وتدعم المعتقدات الدينية علــى تنوعها؟ هل هذا الاحــترام ظاهــر جلي عندمــا ننظــر إلى الأحــداث والعطــل الرسمية في التقــويم المدرسي؟ قد نقول إننا نثمن التنوع الإنساني، ولكن ما الذي تشير إليــه الجرائــد والكتابات التي نضعها في لوحــة الإعلانات أو على الجدران بخصوص أي الطلبة وأي السلوكيات تلقى التقدير والاحترام؟ قد نقول إن الأفــراد جميعاً يستحقون الاحترام والتقدير، ولكن هل يلقى أعضاء الهيئة التدريسيــة في المدرسة كلهم المساواة في التقديــر والاحترام؟ فهذه الأمثلة تشــكل مــا نسميه المنهــاج الدراسي غــير الرسمي الذي هــو بمثابة الدليل والمرشــد لأفعالنا وسلوكنــا. والرسائل التي يرسلها هــذا المنهاج الدراسي غــير الرسمي واضحة دون لبــس، وبصرف النظر عن الفئــة العمرية فإن الطلبة (وآباءهم) ماهرون جداً في الانتباه لما نقول ومقارنته مع ما نفعله.

والمنهــاج الدراسي الرسمي هو ما نقوله. إنــه موجود في المخطط العام للمدرســة وفي سلسلــة الوثائــق ودليل المنهــاج والكتاب المدرســي. وهذا ما تعكســه أيضــاً بطاقــات التقارير. والمنهــاج الرسمي هو الــذي يبين في أي مستــوى يتعــين على الطلبــة أن يدرســوا المجهود الــذي بذلــه مارتن لوثر كينــغ* وفي أي صــف من صفــوف الدراسة يتعلمــون أن كولومبوس لم يكن المكتشف الحقيقي لأمريكا، وفي أي صف سوف يجري الحديث عن المحرقة (الهولوكوست) وعــن التعصب الديني. ويتحدث المعلمون ومدراء المدارس عــن المنهاج الرسمي في جلسات مفتوحــة وفي اجتماعات المعلمين مع أولياء الأمــور. فهذا المنهاج الرسمي هام جداً لأنــه يحدد المحتوى الواجب تناوله في التعليم والذي عليه يسأل المعلمون ويحاسبون.

* مارتن لوثر كينغ (1929 – 1968) زعيم زنجي أمريكي ناضل من أجل الحقوق المدنية. منح جائزة نوبل للسلام لعام 1964، وقد اغتيل عام 1968. (المترجم)

ونحن نرى أن مسألة التنوع والاختلاف يجب أن تكون الموضوع الذي يتناوله المنهاج بكامله سيما وأننا نسعى لتعزيز التفاهم والوعي فيما بين الأفراد. والتنوع في مدرسة نيوسيتي على سبيل المثال جزء لا يتجزأ من المنهاج الدراسي لكل صف من صفوف المدرسة. طلبة الصف الخامس يقومون بثلاث زيارات ميدانية إلى أول مقبرة أنشئت في ولاية ميسوري وكانت مخصصة للعبيد السود. وعندما يصلون إلى هذه المقبرة يقوم الطلبة بأعمال خدمة المجتمع وذلك من خلال المساهمة في تنظيف الأرض ويتعلمون أيضاً وفي الوقت نفسه شيئاً من التاريخ والثقافة المتعلقين بهذه المقبرة. يحاولون التعرف على إجابات لأسئلة من مثل متى أنشئت مقبرة خاصة للسود؟ وكيف كان هؤلاء الأفراد يعيشون؟ وما الذي يمكن تعلمه مما هو مكتوب على شواهد القبور أو غيرها من التوثيقات؟ وما هي المواقف والحالات التي يمكن لهذه الكتابات أن تعكسها؟

للأشخاص الذين هم في السلطة مسؤولية الاعتراف بالاختلافات الموجودة بيننا واحتضانها. فلا يمكن تجاهل هذه الفروق Tamala.

وعندما يدرس طلبة الصف الثالث عن سكان أمريكا الأصليين فإنهم يدرسون هذه المادة من منظور أكثر غنى من مجرد دراسة التاريخ الأمريكي الأساسي. فالخلافات بين قبائل السكان الأصليين في أمريكا والحكومة تدرس في إطار اختلاف الثقافات وكيف كانت المعتقدات الثقافية تؤثر في السلوكيات والمواقف. وعلى نحو مماثل تستخدم الاختلافات فيما بين قبائل السكان الأصليين لأمريكا وسيلة تساعد الطلبة في رؤية وفهم التنوع في أساليب الحياة وفي المنازل وفي التقاليد والمواقف. وهكذا فإن دراسة هذه المسائل من منظور السكان الأصليين لأمريكا حين يكون التلميذ في الصف الثالث تهيئه لدراسة النضال من أجل الحقوق المدنية حين يصل إلى الصف الخامس.

أستطيع أن أقدم المزيد من الأمثلة من كل صف من صفوف المدرسة، وكل واحد منها من شأنه أن يعزز الفكرة ذاتها. من السهل على المرء أن ينظر إلى الدراسات الاجتماعية على أنها خلاصات وافية للوقائع وللمعلومات

(وقد يكون ذلك مقنعاً على وجه الخصوص عندما يكون لنتائج الامتحانات دور بالــغ الأهمية في رؤية الناس للمدرسة)، لكن الاكتفاء بهذه الخلاصات يهمـل الـدور الفريد الذي تلعبـه الجغرافيـا والتاريخ معـاً في التعاطي مع قضايا التنوع الإنساني.

الاختلاف الذي أشاهده في زملائي يجعلني أكثر غنى Brian.

ينبغـي على الطلبـة أن يتعلموا أن أفعال الإنســان (أجل الإنسان) حين يصــدر التشريعـات ويحافظ علـى التقاليد ويشن الحـروب تعكس مواقف سلبيـة تجـاه الآخرين الذين يختلفون عنه. ونحن نـرى ذلك بأم أعيننا في انعدام الفرص المتاحة أمام النساء أو أمام أولئك الذين لم يخلقوا أثرياء، ويستطيـع أن يدرس هذا كلـه في المناهج التي تتحدث عـن حركة الحقوق المدنيـة وحركـة حقـوق المـرأة في الانتخـاب والمجاعـة في أيرلنـدا وتاريخ سياســات الهجرة الأمريكيـة ومعسكرات الاعتقال اليابانيـة، والمؤسف أن القائمة طويلة.

ولكـن بصرف النظر عن الموضوع الذي يجري تعليمه أو الفترة الزمنية التي تتحدث عنها المناهج، فإن كل معلم ملزم بأن يتحدث عن ويدعم قضايا التنوع الإنساني كلما رأى ذلـك مناسباً. وهذا ما يسهل لمعلم الاجتماعيات أن يفعلـه دون معلـم الرياضيـات أو معلـم الأدب دون معلـم الكيمياء. أما معلـم الرياضيات ومعلم الكيميـاء فيتعين عليهما أن يجتهـدا أكثر للبحث عـن علماء غير تقليديـين في الرياضيات والعلوم مـن الذين أحدثوا الفرق في حيـاة الناس (وأقصد بذلك الذكور من غير العرق القفقاسي). ومثلما يأخـذ كل معلم على عاتقه مسؤولية شخصية بـأن يعلم المهارات المدرسية والتفاهمـات التي يحتاجهـا كل طالب فإن كل معلم بحاجـة أيضاً لأن يقر ويتحمـل مسؤولية مساعدة الطلبة في فهم الآخريـن الذين يختلفون عنهم ويقدرونهم حق قدرهم.

كمـا يجب علـى المنهاج المدرســي الرسمــي أن يتضمن فهمـاً للتحامل والتمييـز في عصرنـا الحاضـر وعبر التاريـخ. فمثلاً، هل يدرس التاريخ

الأمريكي رحلة الدموع التي قام بها سكان أمريكا الأصليون؟ وما هو وجه المقارنة بين ما قامت به روزا باركس Rosa Parks* وما فعله السير توماس مور Sir Thomas More**؟ وهل يتعلم الطلبة أن التمييز بأشكاله المتعددة لا يزال طابع الحياة في الولايات المتحدة؟ ينبغي على المنهاج الدراسي الرسمي وبطريقة ملائمة تنموياً أن يتناول هذه الأمور على اختلافها وأن يتعلم الطلبة أن ثمة زوايا مختلفة يمكن من خلالها النظر إلى كل موضوع. ومن المهم أن يتعلموا أيضاً أن لكل واحد منا دوراً يسهم من خلاله في جعل العالم مكاناً أفضل مما هو الآن.

يجب على قادة المدارس أن يحرصوا على أن يكون المنهاج الرسمي وغير الرسمي مرآة تعكس معرفة جيدة في قضايا التنوع واعتباراتها. ويمكنهم إنجاز ذلك من خلال مساعدة يقدمونها لأعضاء الهيئة التدريسية لفهم أهمية ذلك عند الحديث عن هذه الأمور قبل وبعد المشاهدات داخل غرفة الصف وطرح أسئلة عليهم تفضي بهم إلى التأمل بالأفكار والمشاعر وفحص الذات.

وأخيراً، ومع أنني ركزت في حديثي على المنهاج إلا أنه من المهم أيضاً التنويه بأنه ليس ما نعلّمه فقط بل وكيف نعلّمه أيضاً له تداعياته الخاصة على التنوع والاختلاف. فالتعليم يجب أن يدعم أيضاً شكلاً آخر للتنوع، ألا وهو إدراك أن للناس أساليبهم المختلفة في تلقي العلم. وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أعمال الباحثة كارول آن توملينسون (2001) Carol Ann Tomlinson وأعمال روبرت مارزانو (2001) Robert Marzano وزملائه التي تتضمن مقاربات

* روزا باركس زعيمة من زعماء حركة الحقوق المدنية في الولايات المتحدة، كان من شأن رفضها التخلي عن مقعدها في حافلة عامة لرجل أبيض في مدينة مونتغومري بولاية ألاباما أن أشعلت حركة المطالبة بالحقوق المدنية في البلاد بأسرها (المترجم).

** السير توماس مور (1478 – 1535) سياسي إنكليزي اشتهر بمقالته المعروفة (يوتوبيا أو المدينة الفاضلة) (1516) وقد رفض سلطة الملك هنري الثامن على البابا – فأعدم بتهمة الخيانة (المترجم).

مختلفـة لتحقيق هذا التمايز وكذلك تطبيقات نظرية هوارد غاردنر Howard Gardner في الذكاء المتعدد (Faculty of New City School, 1994, 1996) لكن أي نموذج للتمايز في المنهاج وفي طريقة تدريسه يستخدم في هذه التطبيق هو أقل أهمية بكثير من كون التمايز مجرد توقع.

البيئة المكانية

أود أن أعرف أن القائد ينظر إلى مختلف جوانب الموضوع دون أن يكون لعواطفه سيطرة على حكمه .Mary

منـذ بضع سنوات ناقش مجلس الأمناء لمدرسة نيوسيتي جهود المدرسة لدعـم موضوع التنوع. وخلال هذه المناقشة طرح أحد أعضاء المجلس وكان أسـود اللـون سؤالاً على النحـو التالي: «هـذا كله شيء جيـد لا غبار عليه بأننـا جميعـاً نثمـن التنوع، ولكن ما هـي الرسالة التي تصلنـي لو كنت في هـذه المدرسة عند منتصف الليل؟ هل سأعرف أن مدرستنا تثمن التنوع؟» دهشنا جميعاً لهذا السؤال وخيم علينا الصمت.

لقد أشار عضو المجلس هذا إلى فرصة ضائعة. فمع أن صالات المدرسة وجدرانهـا مزدانـة بأعمال الطلبة ـ منها أعمـال ذات جودة عالية وأعمال هي بالتأكيد «في طور التقدم» وأعمال تمثل كافة الذكاءات ـ إلا أنه لا يوجد فيهـا الكثير مما له صلة مباشرة بتقديرنا العالي للتنوع ولجهودنا المبذولة في هـذا السبيل. كانت نوايانا نحـو التنوع صافية خالصة، لكن هذه النوايا لم تنعكس فيما وصفنـاه من أعمال الطلبة على الجدران وما نتحدث عنه. غير أن هذا الإدراك أدى في حقيقة الأمر إلى مناقشات مذهلة حول ضرورة أن نعمل لكي تكون قيمنا واضحة جلية في البناء الذي نشغله في أي وقت من الأوقات ليلاً أو نهاراً.

وحاليـاً توجد لوحة جدارية كبيرة جداً حول التنوع (30 قدم × 15 قدم تقريبـاً) معلقة على جـدار الدرج في المدرسة وقد رسم هـذه اللوحة بعض طلبتنـا بإشراف معلـم التربية الفنيـة في المدرسة وتمثـل أشخاصاً تغلبوا علـى التمييـز بأشكاله كافة، ومنهـم المهاتما غاندي وهيلـين كيلر، ومنهم

أيضاً هارييت تابمان Harriet Tubman وفرانكلين روزفلت ومارتن لوثر كينغ ولويس بريل Louis Braille وميريام أولدهام Miriam Oldham التي كانت ناشطة في النضال من أجل الحقوق المدنية في سانت لويس*. ولايسير الزائر في صالات وقاعة المدرسة دون أن يبدي إعجابه بالحيز المكاني المخصص لهذه الغاية وقوة الصورة. لكن هذه هي البداية فقط.

سوف ندرك قريباً جداً أن التنوع الإنساني داخل غرفة الصف ليس مشكلة، بل هو الحل Monica.

وتعلمنا أيضاً أنه لا يكفي لهذه القاعات أن تزدان بالرسوم الجميلة وتدخل السرور إلى القلب بل يجب أن تكون أيضاً مؤكدة للقيم وأن تكون وسيلة للتعليم والتثقيف. فكل طالب أو معلم أو ولي أمر أو زائر يدخل إلى القاعات في مدرستنا يتعلم شيئاً عنا ويرى القيم التي نعتز بها. فنحن نستفيد من هذه المساحات لنعرض ما الذي نؤمن به في الذكاء المتعدد وأن طلبتنا أذكياء في نواحي مختلفة. وإلى جانب ذلك نحن نعلن للجميع إيماننا واهتمامنا بالتنوع الإنساني ونعرض شيئاً من الأشياء التي نقوم بها في سبيل تطوير هذا التنوع لدى طلبتنا. وتعلمنا أيضاً أن تعليق أعمال الطلبة على الجدران لا يكفي مهما كان غنياً، وأن علينا أن نقدم التوضيحات إلى جانب ذلك. ونتيجة لذلك وضعت نصوص مختصرة إلى جانب كل لوحة أبدعها طالب وعلقت على الجدار. تتضمن هذه النصوص شروحاً للأسباب الداعية لوضع اللوحة في هذا المكان فتجعل القاريء يتفهم ويقدر الجهود التي بذلها الطلبة. فالمعروضات هذه تثقف القارئ. وعلى سبيل المثال نبين فيما يلي المعروضات التي علقت على الجدران في قاعات المدرسة:

- لوحة مجلة حائط تتضمن مقارنة بين ألوان بشرة تلاميذ روضة الأطفال وألوان بعض المواد المألوفة (مثل السكر البني، ورقائق خبز النخالة، والكاكاو والموز). ووضعت أسماء التلاميذ بترتيب

* هيلين كيلر (1880 – 1968) كفيفة البصر وقد طافت البلدان المختلفة تحاضر دفاعاً عن المكفوفين.

هارييت تابمان (1820 – 1913) كانت من المنادين بإلغاء الرق وأسهمت بتنظيم قطار الأنفاق.
لويس بريل (1859 – 1952) فرنسي مخترع نظام بريل للكتابة والطباعة الخاصين بالمكفوفين (المترجم).

عمـودي مقابـل الألوان فشكلت نوعـاً من الرسم البيـاني. أخذت هذه اللوحـة موضوع لون بشرة الأطفال وتنوعها وجعلتها موضوعاً للنقاش بيسر وراحة.

- لوحـة تتضمـن تحليـلاً لقصيـدة نظمها أحـد الشعراء حـول صيد الغزال، حيث انقسم التلاميذ إلى نصفين، نصفهم كتبوا تحليلاتهم من وجهـة نظر الغزال والنصـف الآخر اتخذوا موقـف الدفاع عن الصيـاد. الشـيء المهم عنـد إعداد الطلبـة للعيش في عـالم يتسم بالتنـوع أن تهيئهم وتساعدهم على «احـترام وجهات نظر الآخرين وبخاصة أولئك الذين ينتمون لأعراق وثقافات أخرى غير ثقافتهم». (هذه العبارة مقتطفة من الصفحة الأولى لبطاقة التقرير المدرسي، وهـي شيء نحن نجـري تقييمنا لطلبتنا علـى أساسه.) من السهل علـى الطلبة أن يروا بامبي Bambi في كل غـزال، وهذا ما يجعلهم ينظـرون إلى الموقف من وجهـة نظر الصياد، وبالتـالي يلزمهم في توسيع مداركهم.

- صـورة ضوئية لعرض الدمى ابتدعها أحـد التلاميذ تختصر بعض التواترات التي حصلت في الجنوب الأمريكي في المرحلة التي سبقت الحـرب الأهليـة. وقد أعطي الطلبـة ثلاث شخصيـات ـ شخصية العبـد الرقيق وشخصية مالك هذا العبـد. وشخصية الرجل الحر الذي يساعد العبيد ـ وطلـب إليهم أن يكتبوا حواراً يصف القضايا التي يمكن أن يناقشوها وكيفية شعورهم إزاءها.

- لوحـات جدارية مرفقة ببعض الكتابـات التي توضح واحدة من تلك المذاهـب الفكريـة مثـل (العنصرية والنوعيـة الاجتماعيـة والفئة العمريـة والمظهـر الخارجي والتي تشـير إلى المراحل من عمر المرء عندمـا يتعرض للتمييز بسبـب مظهره الخارجي). وقـد استخدم الطلبـة ذكاءهـم المكاني ليوضحوا حـدوث التمييز ثـم كتبوا بعض السطور التي تتحدث عن مشاعرهم.

مجتمع الكبار

مع أن المنهاج والطلبة يجب أن يكونا الموضع الأهم لتركيز الجهود والاهتمام إلا أننا لا يمكن أن نغفل الإطار الإنساني الذي من خلاله يجري تعليم المنهاج ويتعلم الطلبة. وعندما نفكر بما الذي يجب فعله لتكوين بيئة يشعر الجميع فيها بالأمان والراحة والتقدير فينبغي أن نأخذ في اعتبارنا أفراد أسرة المدرسة جميعاً. جهودنا التي نبذلها لاحترام التنوع يجب أن تشمل الأشخاص الكبار الموجودين في المدرسة كلهم حتى أولئك الذين قلما يجتازون باب المدرسة.

وهذا الاعتقاد يتماهى مع ما ذكره بارث (Barth (1990 حول روح الزمالة والتعاون لدى أساتذة المدرسة، حيث قال إذا أردنا لطلبتنا أن يتعلموا ويتطوروا فينبغي على الأساتذة أيضاً أن يتعلموا ويتطوروا (أنظر الفصل الثاني). وبالمثل، إذا أردنا لطلبتنا أن يفهموا الفروق الكائنة بينهم ويحترم بعضهم بعضاً فينبغي للكبار الموجودين في المدرسة أن يفهموا الفروق والاختلافات بينهم ويحترم بعضهم بعضاً. لكن هذا الاحترام والتقدير، للأسف، سهل قوله وصعب فعله. فإذا وضعنا القيم الشخصية والميول السياسية جانباً، نجد الكبار أقل ارتياحاً من الأطفال في تعاملهم مع قضايا التنوع والعرق. (وبالطبع من شأن عدم الارتياح هذا أن يجعل من المستحيل عليهم أن يتناولوا قضايا التنوع والعرق مع طلبتهم). أضف إلى ذلك أن هكذا جهود قد تلقى المعارضة من جانب الأساتذة لأنها كما يقولون: «ليس من أجل هذا جئنا إلى هنا» أو قد يقولون ليس لدينا وقت لهذا النوع من الألعاب». أو كقولهم «واجبي هو أن أعلّم الأطفال كيف ..». غير أننا نحن، قادة المدارس، لا نستطيع أن ندع هذا النفور من جانب الأساتذة يردعنا عن تحقيق أهدافنا. إذا كنا نريد بيئة مدرسية تهيئ الطلبة لعالم كثير التنوع، فإن التزامنا يقضي بأن نعمل على أمور التنوع هذه مع جميع الكبار في المدرسة.

الأساتذة: هنالك كنا، في اجتماع مدرسي، أعضاء الهيئة التدريسية كلهم يقفون في حلقة دائرية في صالة الألعاب الرياضية، يبلغ قطرها نحو 60 قدماً. وكانت لندا، إحدى المعلمات ورئيسة لجنة التنوع، تقف في وسط هذه الحلقة تقود نشاطاً للمحددات الاجتماعية نشارك فيه جميعاً. وقالت: «هذا نشاط صامت. وسوف يكون لدينا وقت للتحدث فيما بعد. سوف أقرأ جميع فئات التصنيف لتسمعوها كلكم، وسأقرؤها ثانية. بعد ذلك، تفضلوا بالتحرك نحو النقطة التي تشكل توصيفاً دقيقاً لكم بما له صلة بالفئة». وذكرت لقباً ثم بدأت بقراءة الفئات المختلفة ضمن المجموعة، وتشير بقوس عريض حول القاعة. وعندما قرأت مرة ثانية وسمعنا نحن التوصيف الذي ينطبق علينا انتقلنا إلى ذاك الجزء من الدائرة.

القادة يوحون بالثقة، ويمتازون بالمرونة ويخرجون أفضل ما في نفوس الآخرين. لكن الميزة التي تفوق كل ما عداها هي إيحاؤهم بالثقة Kathy

بعد أن ذكرت فئة الترتيب بحسب تاريخ الولادة. قرأت الخيارات، وقالت «قف هناك» مشيرة إلى الجهة اليسرى حيث كانت تقف، «إن كان ترتيبك الأول في أسرتك». ثم توقفت لحظة، وقالت «قف بعيداً هناك» مشيرة إلى الجهة اليمنى، «إن كان ترتيبك متوسطاً في أسرتك» ثم أشارت إلى الجهة الأمامية وقالت «قف هناك إن كنت الأصغر في أسرتك». وقف في أقصى اليمين إن لم تكن الأكبر أو الأصغر أو الأوسط. توقفت للحظة ثم قالت: «انظر حولك، وانتبه لمن هم في مجموعتك، وانتبه لمن هم ليسوا في مجموعتك وفكر ملياً في شعورك عندما تكون واحداً في مجموعة». لقد كان ممتعاً أن نرى أنفسنا موزعين وجميلاً جداً أن نرى كل من انضم إلى جماعة معينة ومن كانوا في جماعة واحدة وكيف أن بعض المجموعات كانت كبيرة ومجموعات أخرى كانت صغيرة.

لقد توزعنا في فئات مريحة طبقاً لهيمنة اليد (اليمنى أو اليسرى) أو الترتيب بحسب تاريخ الولادة في الأسرة وتناولنا أيضاً قضايا أكثر تعقيداً مثل الدين والوضع الاقتصادي الاجتماعي للأسرة التي أنجبتنا والوضع الاقتصادي الاجتماعي الذي نضع أنفسنا فيه حالياً. في الشكل رقم (10) في الصفحة التالية توضيح لهذه الفئات.

الشكل رقم (10)
نشاط المحددات الاجتماعية

هيمنة اليد
- يعتمد على يده اليمنى
- أعسر يعتمد على يده اليسرى

الهوية الإقليمية
- من الشمال
- من الجنوب
- من الشرق
- من الغرب
- من الغرب الأوسط
- من الجنوب الغربي
- من نيو إنغلند
- من بلد آخر

العرق
- أمريكي أفريقي أو أسود
- أمريكي أوروبي أو أبيض
- لاتيني، أمريكي لاتيني
- شرق أوسطي
- متعدد الأعراق، أو هجين من عرقين
- من سكان أمريكا الأصليين
- من جزر الباسيفيك
- من جنوب آسيا

العمر
- 20 وأكثر
- 30 وأكثر
- 40 وأكثر
- 50 وأكثر
- 60 وأكثر
- 70 وأكثر

الدين
- ملحد
- لا أدري
- بوذي
- مسيحي
- هندوسي
- يهودي
- مسلم
- زرادشتي
- لا يمارس الدين
- ديانات أخرى

الترتيب حسب الولادات
- الطفل الأكبر
- الطفل الأوسط
- الطفل الأصغر
- وحيد
- لا الأكبر ولا الأصغر ولا الأوسط

الوضع الاقتصادي الاجتماعي عند النشأة
- دخل محدود
- طبقة عاملة
- طبقة وسطى
- طبقة وسطى عليا
- طبقة عليا أو ثرية

الوضع الاقتصادي الاجتماعي حالياً
- دخل محدود
- طبقة عاملة
- طبقة وسطى
- طبقة وسطى عليا
- طبقة عليا أو ثرية

النوع الاجتماعي
- ذكر
- أنثى

الرؤية
- نظارات أو عدسات لاصقة
- لا نظارات ولا عدسات لاصقة

هيكلية الأسرة عند النشأة
- أسرة نموذجية من أب وأم وأطفال
- أسرة وحيدة الأب أو الأم
- عائلة طلاق
- أسرة مختلطة
- أسرة ممتدة (برعاية أحد الجدين أو قريب آخر)
- أسرة ذات هيكلية أخرى.

هيكلية الأسرة حالياً
- أسرة نموذجية من أب وأم وأطفال
- أسرة وحيدة الأب أو الأم
- عائلة طلاق
- أسرة مختلطة
- أسرة ممتدة (برعاية أحد الجدين أو قريب آخر)
- أسرة ذات هيكلية أخرى.

عادات غذائية
- نباتي
- كوشر (حلال)
- يحب أكل اللحوم أو غير نباتي
- منتجات نباتية فقط

المعرفة بمثليي الجنس
- أحد أفراد عائلتك المقربين من مثليي الجنس
- أحد أفراد عائلتك الممتدة من مثليي الجنس
- أحد أصدقائك المقربين من مثليي الجنس
- واحد أو أكثر من معارفك من مثليي الجنس
- حسب علمك لا أحد من أفراد عائلتك أو أصدقائك أو معارفك من مثليي الجنس.

قوة البنية
- لست قوي البنية في يوم من الأيام
- كنت دوماً قوي البنية

كانت تدهشني في بعض المرات حالات بخصوص الطريقة التي يصنف فيها الأفراد أنفسهم في قضايا معينة. شاهدت ذات مرة إحدى المعلمات وكانت قد عملت معي لسنوات عدة تضع نفسها ضمن فئة عرقية تختلف عما توقعته لها. وقد تكررت عملية الفرز هذه أكثر من عشر مرات واستغرقت نحو 30 دقيقة. وكما أشرت سابقاً لم يكن مسموحاً لنا أن نتكلم أثناء النشاط. فالصمت يجعلنا نركز على العمل وفي الوقت نفسه يتيح لنا العديد جداً من ردود الأفعال والأسئلة التي تتخمر في أذهاننا. وأذكر أنني فكرت بالتحدث إلى أحد حول ما الذي يحدث.

وبعد أن توزعنا، وتوزعنا ثانية كانت الخطوة التالية أن نتوزع في مجموعات تضم المجموعة الواحدة خمسة أفراد وخصصت لنا ساعة و15 دقيقة لنتحدث عما رأينا وما أحسسنا ولنفكر بتداعيات هذا النشاط علينا كأشخاص نعمل في الحقل التربوي. وأذكر أنني قلت في نفسي عندما حددت لنا ليندا هذا الواجب: «خمس وسبعون دقيقة؟ نحن لسنا بحاجة لكل هذا الوقت ـ وأنا لدي أشياء كثيرة يجب أن أفعلها». لكنني كنت مخطئاً.

والواقع أننا تحدثنا وتحدثنا وأطلنا الحديث لأنه كان لدينا أكثر من ساعة واحدة. كانت ثمة بعض اللحظات التي ساد فيها صمت رهيب، لكن هذا الصمت أدى إلى تفاعلات منتجة بين الجميع. ولأننا كان لدينا مزيد من الوقت فقد تجاوزنا ما هو سطحي (من مثل «أدهشني أن بيننا عدد لا بأس به من النباتيين») واستطعنا أن نتحدث عن أشياء لها أهميتها وفائدتها. فقد بحثنا، على سبيل المثال، مسألة كيف تؤثر في هيئة التدريس لدينا حقيقة أن معظمنا ينتمون لعائلات متماسكة. فهل نكون أقل حساسية لأطفال ينتمون لأب وأم منفصلين أو مطلقين؟ أم هل نحن نبالغ في هذه الحساسية؟

وتساءلنا أيضاً حول تداعيات أن يكون عدد لا بأس به منا هو الطفل الأول في عائلته. وتبين أيضاً أن معظم أساتذة المدرسة قد نشأوا وترعرعوا

في بيئة الطبقة الوسطى وتحدثنا عن أثر ذلك في طريقة تعاملنا مع أسر تنتمي لطبقة الأغنياء أو طبقة الفقراء. ثم كان العرق موضوعاً رئيساً في المناقشة فتحدثنا عن التركيب العرقي لمعلمي المدرسة وللجسم الطلابي ومقارنة ذلك مع الأطر العرقية حيث نشأنا وتعلمنا ونعيش اليوم. تحدثنا عن مختلف الفئات التي دعيت للتصنيف وفكرنا ملياً بمدى صعوبة تعريف الذات على الآخرين. وتبادلنا الآراء حول صعوبة ذلك علينا نحن في بعض الأحيان. وقد كان ثمة مستوى من الارتياح عند تبادل الأحاديث وسط مجموعات صغيرة العدد أعلى منه عند الحديث عن ذلك أمام الجميع.

بعد ذلك تحدثت مع بعض الأفراد الذين التقوا في مجموعات مختلفة، وكان ثمة شيء واحد ثابت لم يتغير في هذه الأحاديث كلها ألا وهو أن جميع الأحاديث كانت صريحة ومنفتحة ومذهلة. لقد جعلنا هذا النشاط للمحددات الاجتماعية ننظر إلى بعضنا بعضاً بطرق مختلفة تيسر لنا احترامنا وفهمنا لبعضنا بعضاً، فضلاً عن كونه قد مهد لنا الطريق لنتحدث عن ثقافاتنا وتاريخنا وخصائصنا البارزة والخفية وعن أثرها المحتمل علينا كأفراد وكعاملين في الحقل التربوي.

وبرغم كون هذا النشاط إيجابياً ومنتجاً فقد ارتكبنا خطأً واحداً ذلك أننا اقتصرنا في عملنا على المعلمين والإداريين، وقد اتفق الجميع على أننا أضعنا فرصة إشراك باقي موظفي المدرسة. ولكن كما يقولون أن تأتي متأخراً خير من أن لا تأتي، فقد أعدنا تكرار هذا التمرين بعد شهور قليلة بمشاركة باقي موظفي المدرسة. ومرة أخرى شاركت شخصياً في هذا النشاط. أما المعلمون الذين شاركوا عندما أجري النشاط في فصل الربيع فلم يشاركوا. وظل الهدف منه كما هو، إثارة موضوع الاختلاف والفروق بطريقة إيجابية ومساعدتنا في أن نبدأ بفهم وقبول الآخرين. وكانت المعلومات الراجعة التي قدموها إيجابية كما في المرة السابقة. وفي مرحلة

لاحقـة نفذنا هذا النشاط نفسه بمشاركة أعضاء مجلس الإدارة ومعظمهم ممن لا يعملون في الحقل التربوي وكانت النتائج جيدة أيضاً.

لا أريـد أن أبالـغ في أهمية هـذا النشاط، فقـد كان أولاً وأخيراً عملاً استغـرق بضع ساعات أثناء جلسة عمـل واحدة. لكننـي أشير إليه في هذا المقـام لأنه ينبـع من موقف يتعين علينـا جميعاً، نحن قـادة المدارس، أن نتخـذه. فعندما ندرك أهميـة التركيز على أمور التنـوع والاختلاف لدى الكبار فـإن مسؤوليتنا تقضي بالبحث عن الوسائـل الكفيلة بتطوير عمل الموظفـين لدينـا في هذا المجـال أيضاً. وقـادة المدارس، حتـى أفضلهم، يحتاجون لمساعدة الآخرين في هذا الميدان كما في غيره من الميادين. وقد وجـدت أن وجود لجنة خاصة بالتنوع وتكون قوية النشاط أمر جوهري في هذا السبيل. وفي مدرستنا، مدرسة نيوسيتي، تعمل هذه اللجنة على تأطير الأنشطة المدرسية الداعمة للتنوع (ومنها على سبيل المثال التخطيط لذاك النشاط الخاص بالمحـددات الاجتماعية) والمناقشات حول قضايا التنوع وكيـف يمكن لمدرستنا أن تتحسن في هذا الميـدان وفي الكثير من الأحيان تدعـم نادي الكتاب الخاص بالتنوع. ففي الصيف الماضي اختارت اللجنة كتـاب The No. 1 Ladies' Detective Agency وفي الصيـف الـذي سبقـه قرأنـا كتـاب Boys and Girls Learn Differently وكتـاب A Mind at a Time وقـرأت اللجنة أيضاً بعضـ الكتب الأخرى نذكر منها علـى سبيـل المثـال Why are All the Black Kids Sitting Together in the Cafeteria?; Daughters; White Teacher; Warriors Don't Cry; and I Know Why the Caged Bird Sings.

وقـد أشرت إلى هذه العناويـن في الفصل الثـاني في معرض مناقشتي لفكـرة إنشـاء جماعـة الكتاب لتكـون أداة لتنشيـط وتعزيـز روح الزمالة والتعـاون. فهذه الروح هي الهدف دومـاً. إنما يمكن اختيار عنوان يكون له أثر في تعزيز احترامنا وتقديرنا وفهمنا لأي قضية مهما كانت، وقضيتنا في هذه الحالة هي التنوع.

هيئة الموظفين: تعتبر هيئة الموظفين في مدرستنا العامل الأكثر أهمية في نجاحنا في موضوع التنوع كما في الموضوعات الأخرى. فهم يشكلون خط المواجهة الأول في التعامل مع أهالي الطلبة، وهم الذين يتفاعلون كثيراً مع الطلبة. وهم يتعاطون دوماً وعلى نطاق واسع مع أعضاء الهيئة التعليمية. لذلك هم بحاجة لأن يعرفوا أن فهم واحترام التنوع الإنساني أمر على جانب كبير من الأهمية. وهذا يعني أنه من المهم أن يشاركوا حسب اللازم في الأنشطة المهنية. ومع أنه من غير المفيد لهم حضورهم عرضاً توضيحياً حول تعليم مادة علوم الصوتيات أو التحضير لامتحانات AP، إلا أن حضورهم أي حوار يتناول موضوع التنوع أمر عظيم الفائدة.

على الهيئة التدريسية أن تحب وتتعلم وأن تبكي وتلعب وتتطور معاً Angie.

وينبغي أن يشارك أعضاء هيئة الموظفين جميعاً في الحفلات التي تقام أيام العطل والحفلات التي تقيمها المدرسة لفتيات مقبلات على الزواج وحفلات بأعياد ميلاد الطلبة وغيرها. وهذا ما يؤكد عليه واحد من الفلاسفة المفضلين عندي J.K.Rowling في كتابه Harry Potter and the Goblet of Fire (2000). ففي هذا الكتاب يقول سيريوس Sirius مخاطباً هاري بوتر: «إن أردت أن تعرف من هو الرجل فعليك أن تنظر جيداً إلى طريقته في معاملة من هم دونه، وليس من هم مساوون له». (p.525). إني أعترض على كلمة «من هم دونه» ومع ذلك فإن ما أشار إليه سيريوس صحيح تماماً. يجب علينا أن نجعل الموظفين العاملين لدينا، والذين هم أصحاب الرواتب الأدنى والذين يقومون بأقل الأعمال بريقاً، يشعرون بأن كل من في المدرسة يقدرهم ويحترمهم ويثمنهم.

الآباء: ينبغي أن يعلم آباء الطلبة أن المدرسة تعمل بجد ونشاط في مضمار التنوع وأنه من الواجب دعوتهم ليشاركوا في هذا الجهد. وكمثال أسوقه حول ما تقوم به مدرستنا في هذا الصدد، أشير إلى أننا منذ سنوات عدة ونحن نستضيف مأدبة عشاء ندعوها «مائدة عشاء وحوار التنوع Diversity Dinner and Dialogue». وكان الدافع لإقامة هذا العشاء

والحوار إدراكنا أن العمل واللعب مع الآخرين من أعراق مختلفة سهل على الأطفال وليس سهلاً على آبائهم، سيما وأن غالبية أهالي طلبتنا قد نشؤوا وترعرعوا في مناطق الفصل العنصري، وغالبيتهم يعيشون ويعملون في بيئات لا تعرف التنوع، أو هي بالتأكيد لا تتسم بالتنوع الموجود في مدرستنا. بدأت مائدة العشاء والحوار هذه من خلال إدراكنا أن أهالي طلبتنا وأعضاء الجهاز العامل في مدرستنا على الرغم من التباين الموجود في لون بشرتهم ووضعهم الاقتصادي فإنهم جميعاً يشتركون في اهتمامات متماثلة.

دعي أهالي الطلبة وأعضاء الجهاز العامل في المدرسة لمأدبة العشاء والتحدث عن أمور يختارونها هم بأنفسهم. ووضعت على كل طاولة يافطة كبيرة تدل على موضوع المناقشة في ذاك المساء. وقد تضمنت هذه الخيارات مواضيع في السياسة والرياضة وأعمال الحدائق والسيارات والطهي والرحلات والكتب والأفلام السينمائية والهوايات. فكان الآباء يختارون الطاولة والموضوع المخصص لها ويتحدثون أثناء تناول العشاء. ولاحظوا أن موضوع العلاقات بين الأعراق لم يكن واحداً من موضوعات المناقشة، فقد شعرنا أن هذا الموضوع سوف يكون في أذهان الجميع بحسب الغاية المعلنة لهذه المأدبة، ولم نشأ أن نحبط المحادثات من خلال اختيار موضوع يكثر النزاع حوله. وبالطبع كانت تختتم الأحاديث على العديد من الطاولات بمناقشة موضوع الأعراق بطريقة أو بأخرى.

حققت موائد العشاء والحوار نجاحاً عظيماً. وقد أبلغني الكثيرون فيما بعد أنهم كانوا مسرورين في التحدث أحاديث تدخل في الأعماق مع آخرين ينتمون لأعراق تختلف عن عرقهم وثقافات تختلف عن ثقافاتهم. ولا بد أن العديد من هؤلاء الأفراد قد رأوا بعضهم بعضاً في الصالات أو وقفوا جنباً إلى جنب على هامش مباريات كرة القدم.

بعد انقضاء بضع سنوات على مشروع مأدبة العشاء والحوار الذي كان يسهل الأحاديث، تطور هذا المشروع إلى دعوة خطباء يتحدثون مع

آبــاء الطلبــة والأساتذة وأفــراد الجهاز العامل في المدرســة حول موضوع التنــوع أثناء تنــاول العشاء. فكانت هــذه المواضيع تــتراوح من العلاقات العربية اليهودية في الشرق الأوسط إلى موضوع الرد على أحداث الحادي عشــر من سبتمبر إلى قضايا الفصــل العنصري في الولايات المتحدة إلى الحديث عــن مثليي الجنس من الذكور والإناث. وقد بدأنا مؤخراً بتقديم فعاليــة ثانية بخصوص التنــوع تقام مرة في العام للآبــاء وتتميز بتركيز على جانب التسلية.

اكتشفنــا أننــا بحاجة «لخطــة خاصة باللطف والكياســة»، وأن علينــا أن نخصص فــترة من الراحة لأولئك الأشخاص الإيجابيــين عمومــاً ليستريحــوا قليــلاً من السلبيين عموماً Barry.

منــذ بضع سنوات نظمت لجنة التنوع الخاصــة بأساتذة مدرستنا يوماً خصصته لموضوع مثليي الجنس مــن الذكور والإناث. وتشكلت هيئة مؤلفة مــن آباء الطلبــة من الذين يعتــبرون مثليي الجنس وتحدثوا مــع الأساتذة حــول شعور المرء حــين ينمو ويكبر وهــو لوطي يشتهي مماثلــه. وإني أذكر هذه المعلومات في هذا المقام في معرض حديثي عن بناء العلاقات مع أهالي الطلبة في إطــار التنوع، وليس كما في الفصل العاشر حيث عالجنا موضوع مشاركــة الأهل ذلك أننا نستعين بهذا النشــاط كأداة تتيح لآباء الطلبة أن يعرفوا الأشياء التي نعتز بها والأشياء التي نفعلها.

في صباح ذاك اليوم الذي كان من المقرر انعقاد تلك الفاعلية فيه، وقبل الاستمــاع إلى ما يريد أن يتحــدث عنه أعضاء اللجنــة آنفة الذكر وضعت أمــام الأساتذة قطعة ورق كبــيرة مقسمة إلى خانات، الهدف منها التعرف علــى التجارب الشخصية ومستويات الراحة في التعامل مع أشخاص مثليي الجنــس. وأعطي كل واحد منا دوائر صغيرة يمكــن لصقها وطلب إلينا أن نضعها في الخانات التي تشكل أفضل توصيف لخبرتنا وتجربتنا مع المثليين. انظر الشكل رقم (11).

الشكل رقم (11)

التفاعلات مع المثليين

لا أعـرف أحداً يقـال عنه إنه مثلي الجنس.	أعرف أشخاصاً هم مثليون.	أحد أفراد أسرتنا مثلي الجنس.
يوجد أفراد مثليون في الجماعة الدينية التي أنتمي إليها.	بعض جيراننا من المثليين.	أنا قريب التعامل مع شخص مثلي الجنس.

للإجابة عن هــذا الجدول البسيط غايتان هامتان. فهو أولاً يهيء المرء لتلـك المناسبة من خـلال جعله يتأمل كثـيراً في خبرتـه وتجربته الخاصة وبالتـالي يتمكن مـن التعرف علـى أوجه الشبه مـع الآخرين مـن أعضاء الهيئـة التدريسية. وثانياً، وبعد انتهاء المناسبة والنشاط ذاته سوف يوضع هـذا الجـدول في الصالة الأمامية لكـي يراها آباء التلاميـذ وإلى جانبها الشـرح التالي: «يوم العمل الـذي أقامه المدرسـون في المدرسة في الأسبوع الفائـت والذي تناول موضوع الرهـاب من الرجال. وقد بدأنا بالإشارة إلى تجاربنا مع الأشخاص المثليين ثم استمعنا إلى أعضاء الهيئة الذين يمثلون الآبـاء المثليين. إن هدفنـا يتمثل في خلق مدرسة يشعر فيها الجميع بالأمان والاحـترام وفيها يحترم الجميع بعضهم بعضاً». وقد أشرت أيضاً إلى هذا الحدث في رسالتي الأسبوعية التي أرسلها إلى الآباء يوم الجمعة. إن إبلاغ الآخرين بما نفعله يوسع الدائرة ويجلب إلى الحوار مزيداً من الآباء.

غير أننا لا نستطيع أن نحكم على فاعليتنا من حيث كوننا نرضي الجميع أم لا في هـذا المجـال كما في غيره من المجـالات القياديـة. إن حصلنا على تقديـر جيد فنحـن بالتأكيد لا نرضي الجميع. وقـد توضح هذا الإدراك في متابعـة تلك القصة السابقة. في مرحلة سابقة من هذا الفصل تحدثت عن الاجتمـاع الـذي سأل فيه أحد أعضـاء مجلس إدارة مدرسـة نيوسيتي عما يمكـن أن يـراه في المدرسة لو جاء عند منتصف الليـل. وسأل «هل سأعرف

مـدى تثمين المدرسة للتنوع؟» وتحدثـت أيضاً عن ثراء المناقشة التي أعقبت ذاك السؤال وأننا اتفقنا جميعاً على أن تكون البيئة الفيزيائية للمدرسة مرآة عاكسة لقيمنا التي نعتز بها. ولكنني لم أشر إلى ما انتهت إليه المناقشة.

ســأل أحدهم بعـد مضــي 15 إلى 20 دقيقة على انتهــاء المناقشة: «إن هــذا الحديث عظيم ولكن كيف نعرف إن كنا قد نجحنا أم لا؟» وقد أجاب أحـد أعضــاء مجلـس الإدارة من أكثرهــم حكمة ورجاحة عقـل على ذلك بقولــه: «لقـد سمعنا لتونا أحد الآبــاء من السود وكان غـير مرتاح لما تبدو عليــه مدرستنــا. واتضح لنا أننا كنــا مهملين بعض الشــيء». وتوقف قليلاً عـن الكلام بغيــة التأكيد على ما يقول ثم تابـع: «إن نجحنا في جعله يشعر بالراحــة والاطمئنان، وهذا مــا نصبو إليه، عندئذ ســوف نعرف ذلك لأن بعض العائلات من البيض سوف تشعر أننا نفعل أكثر مما ينبغي».

وساد الصمت في القاعة بينما كنا نتأمل ونفكر بما قاله. وكما هو الحال في مجــالات عديدة أخرى لا يوجد حـل يرضى به الجميع. ومحاولة إرضاء الجميع هي بالتأكيد الدرب المؤدي إلى الإحباط والفشل. بدلاً من ذلك علينا أن نحســم أمرنا حول ما هو مهم ثم نمضي قدماً آخذين بنظر الاعتبار أن لـكل فعل رد فعل وأن كل فعل سوف يسبــب بعض القلق وعدم الارتياح. من هنــا فإن الواجب الملقى على قائد المدرســة أن يدفع للأمام دوماً وأن يكون مستعداً لأية إرهاصات لا بد منها. فالهدف ليس اجتناب مثل هذه المشاعر بـل الإقلال منها قـدر الإمكان والتأكد بأنها تحــدث حيث يجب أن تحدث. فمثلاً، في مدرسة غالبية طلبتها من البيض مثل مدرستي، إذا كان الهدف جعـل الجميع يشعرون بالراحة في موضوعــات تتعلق بالأعراق فيجب علينا أن نــدرك بأن بعضـ الناس وبخاصــة من هم في كلا طرفي تلـك السلسلة المتصلــة للمواقف سوف يشعر بعدم الرضا. وكما أشار أحد أعضاء مجلس الإدارة آنفاً، ســوف يشعر بعض البيض بأننا نفعل أكثر مما ينبغي. وبعض الســود سوف يشعرون إننا لا نفعل ما هــو كاف. إن معرفة إمكانية حصول

هــذه التوتــرات وأن نكون مستعدين لتقبلها يضعنــا في الموقف الذي يفضي بنا إلى النجاح.

الالتزام الشخصي بالتنوع

قادة المدارس هم الظاهرون للملأ دوماً. وما نفعله يظل موضوع الاهتمام والتشريح والتحليل. لكن هذا الفحص والتمحيص يعني أن الأشياء الكبرى هــي الأشياء الهامة وأن الأشياء الصغــرى سوف تصبح أشياء كبرى. فهل نحــن نقصــد أن نحيي الجميع علــى درجــة متساوية مــن الحماس؟ وهل نحــن نتحدث الأحاديــث العابرة مع الجميع؟ فالمهــم أن يشعر كل ولي أمر طالــب أنه معــروف لدينا، بل ومن المهــم أو لنقل أكثر أهميــة من ذلك أن يشعــر هــذا الشعور أيضاً من هم مــن الأقليات. وإذا لم يكــن لدينا الوقت الــكافي لنكون في كل مــكان ولأن نلقي التحية للجميع فهل نحن نحرص على أن الأشخاص الذين نتحدث إليهم ليسوا هــم الأكثر ثراءاً أو الأكثر نفوذاً وقوة أو يشاطروننا معتقداتنا العرقية أو الديموغرافية؟ وعندما نتعامل مع قضايا التنوع، هل نحرص على الإصغاء لجميع الأطراف؟

يتعين علينا أن نحترم آراء الغير، وأن نصغي جيداً لنفهمهم وأن نعلم بأن التوترات الصحية تبني فريــق العمل الجيد Michael.

مــن المزايــا والخصائص التــي ينفــرد بهــا قــادة المدارس المؤثرين استعدادهــم لقبول التنوع على أنه قضية. وهذا يعنــي، وكما أسلفت، أنهم يجب أن يكونوا راغبين ومرتاحين في تفكيرهم بالتنوع ـ تنوع التنوع ـ في كل موقــف تقريباً. ويجب عليهم أن يعملوا جاهدين لرؤية كيف ينظر الآخرون مــن الذيــن يختلفون عنهم بطريقة ما إلى موقف معــين لأنه جزء من ذاك الاختــلاف. ويجب علــى قادة المدارس أن يدركوا أنهــم حتى لو اعتقدوا أن مدرستهــم مثاليــة وتتصــف بالكمال في مجــال التنوع (وبالطبــع لا توجد مدرســة يمكــن وصفها بالكمــال في أي مجال من المجالات) فــإن الآخرين قد لا يرونها من هذا المنظار نفسه، وعلى وجه الخصوص أولئك الذين قد يجعلهــم تاريخهم يتخوفون. من المهم جداً وضع قضية العرق على الطاولة

وأن يتحدث قائد المدرسة بكل صراحة وانفتاح عن المظاهر العنصرية لكل موقف وكيف يرى الأفراد من مختلف الأعراق تلك المواقف من زوايا مختلفة. فالحلول غالباً لا تأتي بسهولة لقضايا تتقاطع مع التنوع لذلك فإنه من الأهمية بمكان أن يكون مدير المدرسة على علم بالتوترات المصاحبة لها وتاريخها.

نقضي الكثير من الوقت في دعم الطلبة وأوليائهم حتى أن بعض الناس قد ينسون أننا نحن أيضاً بحاجة لذلك الدعم. Sheryl

ولأن هذا الموضوع بالغ الأهمية ولأن الطبق الموضوع أمام مدير المدرسة ممتلىء حتى آخره فإن واحداً من الاعتبارات التي ينبغي الأخذ بها تتمثل بتعيين أحد عناصر الهيئة التدريسية منسقاً لموضوع التنوع. ودون انتقاص شيء من مسؤوليات المدير يمكن لهذا المسؤول الجديد أن يلعب دور البوصلة الأخلاقية، يتأكد بأن كل شيء في المدرسة ـ ابتداءاً من عملية التوظيف ومروراً بوضع تصاميم الإعلانات ووضعها وحتى المنهاج الدراسي الرسمي وغير الرسمي وانتهاء بالتقويم المدرسي ـ يتم فعله دون تجاهل الأثر المحتمل لذلك على قضايا التنوع. وقد يكون هذا الشخص مدير المدرسة بالطبع. ولكن ثمة شيء يمكن كسبه من وجود شخص آخر من أعضاء الهيئة التدريسية يعيش قضايا التنوع في المدرسة ويتنفس هواءها. وإذا قام بهذا الدور شخص آخر فيجب أن يعرف الجميع أن المنسق الخاص بالتنوع له الأذن التي بها يستمع مدير المدرسة وأن لتوصياته تلك القوة نفسها.

ولم يعد خياراً لنا أن ندخل قضايا التنوع في مدارسنا أو الوعي بالتنوع في أساليبنا القيادية. فإذا كنا نتوخى إعداد الطلبة الإعداد الجيد وقيادة المعلمين علينا أن ننفق الوقت والطاقة في سبيل تكوين بيئة يكون فيها التنوع الإنساني موضع الاحترام والتقدير والفهم. وإن لم نفعل ذلك فإن رسالتنا تقول «الجميع مثل الجميع». وهذا بالطبع أمر سخيف ومضحك. وهذا الموقف مكلف كثيراً للجميع. عندما يتم تجاهل قضايا التنوع فإنها تتراكم ويتزايد التوتر، وإذا عاملنا جميع الناس كما لو أنهم لا يختلفون عن بعضهم فإننا لا نظهر احتراماً للإسهامات الفردية. عندما نجعل

الناس كلهم متجانسين فإننا جميعاً نخسر. وإذا أريد لمدارسنا أن تكون بيئة خصبة لنمو الجميع، الطلبة والأساتذة على السواء، فإنها يجب أن تكون أماكن يشعر الجميع فيها، صغاراً وكباراً، بالأمن والراحة ويكون الجميع فيها موضع الاحترام والتقدير.



الفصل العاشر

التشاركية مع الآباء

هل لآبـاء الطلبة أهمية؟ قد يبـدو سؤالاً سخيفاً. بالطبـع توجد أهمية لآبـاء الطلبة، والجميع يعلم أن أفضل طريقة يتعلم بها الأطفال هي عندما تعمـل المدرسـة والبيت معـاً متعاونين لتحقيـق هذا الهـدف. ونحن جميعاً نعرف مدى أهمية دعم الآباء لتعليم أبنائهم. وقد صار شيئاً من البدهيات أن الأطفال يستفيدون عندما يشارك آباؤهم في عمل المدرسة.

ولكـن عندما نفكر بالطريقة التـي بها تنظم بعضـ المدارس ندرك أن هـذا السؤال ليس سخيفـاً. فالحديث ورفع الشعارات حـول أهمية إشراك آبـاء الطلبة في العمليـة التعليمية شيء واتخاذ الخطـوات الكفيلة بتسهيل هذه المشاركة شيء آخر. وإذا افترضنا أننا نعلم جيداً مدى أهمية مشاركة الآباء في نجاح ابنهم في المدرسة، نجد ما يؤسف له في ذاك الفصل بين ما يجب أن تكون عليه المدرسة وما هي فعلاً.

إن لـكل قائد مدرسة التزاماً بأن يخلق في مدرسته بيئة يشعر فيها آباء الطلبة أنهم مرحب بهم. وهذا التزام ينطبق على المدارس كافة، وبخاصة في المدارسـ التي يحتمل أن يشعر الآباء فيها أنهم غير مرحب بهم. وغني عـن القـول إن الآباء الذين كانـوا ناجحين في دراستهم حـين كانوا طلاباً لـن يجدوا حرجـاً في الدخـول إلى المدرسة وسيشعرون بمـلء حريتهم في طـرح الأسئلة وتقـديم المقترحات وتوجيه النقد. ومـع ذلك فنحن بحاجة لأن نخلـق بيئة في مدارسنا ترحب بهـؤلاء الآباء وتدعمهم، وقد يكون هذا الأمـر سهـلاً نسبياً لأننا نبدأ دومـاً بمستوى عال مـن الراحة في المدرسة وبخصوص المربين.

وقـد نجد بعض الآبـاء أحيانـاً لم يكونوا ناجحـين في دراستهم عندما كانـوا طلابـاً لكنهـم تركوا هـذا التاريخ وراءهـم وصـاروا يتفاعلون بقوة ويشاركـون. فهؤلاء الآباء يدركون جيداً حجم الخسـارة التي وقعت عليهم جـراء تجربتهم مع المدرسة. ورغم أنهم قد لا يكون لديهم مستوى عال من الراحـة الشخصية إلا أنهم عازمون عزماً أكيداً للعمل على نجاح أبنائهم. فهـم بمثابة المحامـي المدافع عن أبنائهم يعملـون ويتعاونون مع المعلم كلما لزم الأمر.

الآباء هم أول وأفضل المعلمين لأبنائهم. Estella

وهنالك آباء آخرون لم تكن الدراسة في المدرسة سهلة لهم. إلا أنهم قد يكـون لهم موقف مختلف تجاه التعليـم والمعلمين. فالقدوم إلى المدرسة قد يثير في نفوسهـم ذكريات الإحباط الشخصي ومشاعـر القصور المدرسي ويبـدو أنهم غير قادرين على التغلب علـى ذاك الماضي. وقد يجد المعلمون ومدراء المدراس صعوبة في التواصل مع هؤلاء الآباء. ولكي نكون منصفين ينبغـي القول إن بعض المعلمين لا يساعـدون أنفسهم في علاقتهم مع الآباء وذلـك من خلال الغوص في الحديث بلغة لا يفهمونهـا ويتوقعون منهم أن يجلسـوا في كراسي أطفال أثناء الاجتماعات ويمتنعون عن التواصل إلا إذا كانت ثمة مشكلة. ولكن بصرف النظر عن مواقف الآباء نحن لدينا التزام واضح لا لبس فيه يقضي بالتعاون مع جميع آباء طلبتنا.

عندما نصادف أباءً يأتون إلى المدرسة وهم يشعرون بالخوف أو بالتردد أو بالعـداء، يجب علينا أن نقاربهم كما نقـارب الطلبة، أي نحاول التعرف إليهم والتعامل معهم إفراديـاً بطريقة تلبي احتياجاتهم واحتياجاتنا معاً. بعض الآباء قد يحتاجون للمزيد من الوقت في اجتماع المعلمين والآباء، على سبيل المثـال. وعندما ندرك هذه الحقيقة، عندئذ يكون من الحكمة لنا ألا نبرمـج مؤتمراً آخر يأتي عقب مؤتمرهـم مباشرة. (ونحن إن لم نتصرف

بحكمة ودراية فقد نجعل الأمر شاقاً علينا. فالمؤتمر التالي يبدأ عادة بوقت متأخـر، وهذا يعني أن المؤتمر الذي يليه سوف يبـدأ متأخراً أيضاً، وهكذا دواليـك.) بعض الآباء يشعـرون بضرورة إبلاغهم كلمـا ظهر شيء يتعلق بابنهم في المدرسة، وهنالك آباء آخرون يفترضون أنه إن حصل أمر عظيم فسوف يتـم استدعاؤهم للمدرسـة. بعض الآباء تجدهـم عند عتبة غرفة الصف كل صباح، وهنالك آباء آخرون ينبغي التزلف لهم والتماس قدومهم وتذكيرهم مراراً بموعد مؤتمر الآباء والمعلمين. وكما هو الحال مع الأطفال يبـدو مجال سلوكيات الآبـاء واستجابتهم واسعاً جـداً. وكما هو الحال مع الأطفال، يقضي واجبنا بألا نصدر أحكاماً على القيمة والأهمية. ففي بعض الأحيان قد تكون لدينا معايير عليا لآباء طلبتنا ونتوقع أنهم معصومون عن الخطـأ، وبالطبع ليس هذا بالأمر الواقعـي. فنحن نجد الحياة ممتعة لأن احداً منا ليس كاملاً.

والتعبـير عـن الإحباط جراء سلـوك واحد من أولياء أمـور الطلبة أمر طبيعـي وليسـ خطأً، كما يتضح من المثال التـالي: «لا أصدق أن والدة هذه الطفلة قد نسيت أننا من المفروض أن نجتمع اليوم في حين أنها هي نفسها طلبـت الاجتماع». أما محاولة استنتاج مواقف سلبية فهو الأمر غير الملائم بالرغم من صعوبة اجتناب ذلك. كما أنه ليس من الإنصاف ولا هو منطقي أن يتبـع المـرء إحباطه بتعليقات من مثل: «إنها لا تهتـم» أو «يجب عليها ألا تفكـر أن وقتـي مهـم». إن واجبنا يقضي بـأن نتذكر أن الآبـاء هم محامو أبنائهم وأن علينا أن نتعاون معهم لمساعدة الأبناء على النجاح.

تفحص عادات المؤسسة

تذكـر هذا القـول المأثور: «الآبـاء بحاجة لأن يعرفوا أنـك تهتم قبل أن يهتمـوا بأنـك تعرف». هل نحـن نجعل الآبـاء يعرفون أننا نفهـم أبناءهم

ونهتم بهم؟ إن كانوا لا يعرفون ذلك ـ حتى لو كنا حقاً نولي عناية واهتماماً كبيريـن بأبنائهم ـ فإنه يؤثر في مدى انفتاحهـم واستجابتهم. هل يعلمون أننـا ننظر إلى أبنائهم على أنهم بشر وليس مجرد طلبة يتلقون العلم؟ هل نصغـي إليهم؟ هل نمارس العـدل والإنصاف؟ هل نعمـل جاهدين لمعرفة الجوانـب الإيجابيـة؟ إن لهذه السلوكيـات والتفاعلات أهميـة كبرى عند المعلـم أو مدير المدرسة. فإذا كان الجواب لهـذه الأسئلة بالإيجاب فهناك احتمالات أكيدة بأن يكون آباء الطلبة مشاركين بقوة وداعمين.

وفيمـا عـدا تفاعلاتنـا نحـن مـع أهـالي الطلبة توجـد أيضـاً عادات وممارسات وسياسات في المؤسسة نتبعها ونعمل بموجبها دون سؤال. فنحن دوماً نفعل كذا الآن.. أجل لأننا نفعل ذلك دوماً. وفي بعض الأحيان قد لا تكون هذه العـادات صديقة لأهالي الطلبة. فمثلاً، هـل تعكس الجداول الزمنية التـي نضعها من أجـل أداء الطلبة واجتماع أولياء الأمـور والمعلمين حقيقة أن الآبـاء في هذه الأيام يجدون صعوبـة أكثر من السابق قبل عشرين عاماً مثـلاً في القـدوم إلى المدرسة في وسط النهار؟ وحيـث أن مجتمعنا في هذه الأيام قـد أصبح أكثر تشككاً وأقل ثقة، فهـل استجبنا لذلك وصرنا نعطي مزيـداً من المعلومات حول فلسفتنا التعليمية وتقـديم المزيد من الإمكانات للمشاركة؟

توضح الأسئلة المدرجة في الشكل رقم (12) عدداً لا بأس به من العادات المتبعـة في المدارس. وقد تساعدك هـذه الأسئلة على التفكيـر بدور أولياء أمـور الطلبة في مدرستك وعلاقاتهـم مع المعلمين والإداريين. ومن الجدير أن يسـأل المـرء نفسه في الحـد الأدنى ما هـي الرسالة التـي تحملها هذه العادات إلى أهل الطالب.

الشكل رقم (12)

الوسائل التي بها تصل المدرسة إلى أولياء أمور الطلبة

	أبداً	نادراً	أحياناً	دوماً
1ـ هل يتاح للمعلمين بصورة روتينية حضور اجتماع مصغر خاص (قبل أو بعد المدرسة)؟	☐	☐	☐	☐
2ـ هل يبلغ المعلمون والإداريون أرقام هواتفهم وعناوين بريدهم الإلكتروني إلى أهالي الطلبة؟	☐	☐	☐	☐
3ـ هل يوجد مكان مريح ومقبول لاجتماع الآباء في المدرسة؟	☐	☐	☐	☐
4ـ عندما تحدد مواعيد لأداء الطلبة ومداخلاتهم هل تتوافر أوقات مسائية ليتمكن الآباء الذين يعملون أثناء النهاء من حضورها؟	☐	☐	☐	☐
5ـ هل تتوفر أمكنة كافية لاجتماعات الآباء مع المعلمين في المساء إذا كان الآباء يعملون أثناء النهار؟	☐	☐	☐	☐
6ـ هل ترسل تقارير سير أعمال الطلبة إلى منازلهم قبل انعقاد الاجتماعات ليتمكن الآباء من استيعاب المعلومات التي تتضمنها قبل الحضور إلى الاجتماع؟	☐	☐	☐	☐
7ـ هل ترسل نتائج الامتحانات الموحدة إلى المنازل قبل اجتماعات الآباء والمعلمين؟ وهل ترفق هذه البيانات بشروح سهلة الفهم؟	☐	☐	☐	☐
8ـ هل تتيح الدعوات المفتوحة والأمسيات التي تقام في المدرسة الوقت الكافي للتفاعل بين الجميع وللأسئلة والأجوبة؟	☐	☐	☐	☐
9ـ هل يرسل مدير المدرسة رسائل أسبوعية إلى عائلات الطلبة؟	☐	☐	☐	☐
10ـ هل يرسل معلمو الصف رسائل أسبوعية إلى عائلات الطلبة؟	☐	☐	☐	☐
11ـ هل يقوم المعلمون ذوو الاختصاص (الفنون، الموسيقى، التربية البدنية) بالتواصل دورياً وعلى نحو منتظم مع عائلات الطلبة؟	☐	☐	☐	☐
12ـ هل يحاول مدير المدرسة أن يستحصل على مدخلات أو معلومات راجعة من أولياء أمور الطلبة دورياً؟	☐	☐	☐	☐

تعزيز المواقف الترحيبية

من عادتي أن ألقــي المحاضرات في المؤتمرات، وفي منتصف المحاضرة قد أتوقف قليلاً لأقول: «والآن لهذه الصورة أهمية بالغة أود أن أريكم إياها». وأما جمهور الحاضرين ـ أو الذين ما زالوا مستيقظين ـ فيميلون إلى الأمام منتظرين أن يــروا شيئاً هاماً وأصابعهم ممسكة بالأقلام استعداداً لكتابة بضع كلمات تحتاج لتفكير عميق. ولكن ما هو هذا الشيء؟ إنه مجرد صورة لوعاء قهوة موضوع على الطاولة!

حاول أن تفهم الآخرين قبل أن يفهموك Barry

حســن، هو ليس مجــرد وعاء عادي للقهوة، هو وعــاء للقهوة موجود في القاعــة الأماميــة للمدرسة، أو المـكان حيث نرحب باستقبــال آباء الطلبة. وإلى جانــب هــذا الوعاء توجــد يافطة كتبت عليهــا العبارة التاليــة: «**أيها الآباء، تناولوا فنجان قهوة وامكثوا معنا لبعض الوقت!**»

وعندمــا أعرض هذه الصورة أقول للحضــور: «هذه صورة وعاء للقهوة في المــكان الــذي فيه نرحب باستقبال آباء الطلبــة، وهو مقابل مكتب مدير المدرسة. إن وجود مـكان خاص للترحيب بالآباء وتقديم القهوة مجاناً لهم تشــكل رسالة نوجهها للآباء حــول رغبتنا بحضورهــم إلى مدرستنا، لكن الــذي أود التركيــز عليــه في هذه الصــورة هو تلــك العبــارة الأخيرة على اليافطة والقائلة «امكثوا معنا لبعض الوقت».

وأضيــف قائلاً ليس الآبــاء جميعاً يشربون القهــوة، وليس الآباء جميعاً يحضــرون إلى مدرستنا في الصباح. ولكــن بصرف النظر عما يشربون أو متى يأتون إلى هذه القاعة، فإن رسالتنا المتمثلة بكلمة «امكثوا» تظل رسالة قويــة مسموعة. فهي تقول «أهلاً بالآبــاء في مدرستنا» المقاعد والأرائك في هــذه القاعة مريحة وتغــري القادم بالجلوس، وكلمة «امكثــوا» تعزز هذه الرسالــة التي نوجههــا. فهذه الكلمــة لا تعني مجرد الترحيــب فحسب بل وأيضــاً أننــا نرحب بمجيئهــم دون أن يكون ثمة قضيــة للمناقشة أو جدول

أعمـال للاجتمـاع. فنحن نثمن حضورهـم ونسعد بالأوقـات التي نقضيها معـاً. (وفي كل عام أسمع من آباء الطلاب الجـدد في مدرستنا أنهم سروا كثيراً بهذه العبارة).

وهنالـك مديـرو مدارس آخـرون ذهبـوا إلى أكثر من ذلـك في سبيل تشجيع آباء الطـلاب على القدوم إلى المدرسة والمكوث لبعض الوقت فيها. أعرف مديرة مدرسة محلية وضعت في مبنى المدرسة آلة لغسيل الثياب وآلة لتجفيفها، وجعلتهمـا متاحتين لاستعمال أهالي الطلبـة مجاناً. فهي أيضاً تريد لهؤلاء الآبـاء أن يشعروا بالراحة لقدومهم إلى المدرسة وقضاء بعض الوقـت فيها. وقد علمت أن وجود آلة لغسيـل وتجفيف الثياب فرصة جيدة مفيدة لأهالي طلبتها (بدلاً من الذهاب إلى أماكن الغسالات الكهربائية). وإنني أسوق هذه القصة مثالاً لمدير

دع الآباء يشعرون أنهم
يشاركون فتراهم عوناً
لك Mahmoud.

مدرسة يفعل كل ما هو ممكن لجذب آباء الطلاب إلى المدرسة. فعندما يأتي هـؤلاء الآباء إلى المدرسـة ويقضون فيها بعض الوقـت فقد يشاركون بإيجابية في نواحي أخرى. ففي الحد الأدنى ستكون أمامهم فرصة للتعرف علـى الفلسفـة التعليمية وعلى برامج التدريـس بالمدرسة، وذلك من خلال النظـر إلى ما هو معلق على الجدران. وعندما يكونون في المدرسة تتاح لهم فرصـة التحدث مع الآباء الآخرين، وتتاح الفرصـة لمدير المدرسة للتحدث إليهم أو الدردشة معهم. فالذي يمثله كل من وعاء القهوة وآلة غسيل الملابس هو أنهما بمثابة حوافز تشجع الآباء على القدوم إلى المدرسة والمكوث قليلاً، إنما توجد وسائل مختلفة وعديدة للتشجيع بعدد ما قد يوجد من جماعات أهالي الطلبة.

غـير أننـي في الوقت نفسـه لا أنسـى أن تشجيع هذا النـوع من حضور الآبـاء يفتح الباب على بعض المصاعب. أجـل، قد يمكث الآباء في المدرسة لوقـت أطول مما ينبغي فيقحمون أنفسهم فيما لا يعنيهم. أجل، وقد توجد مناسبـة لـ «بعض مافيا مواقف السيـارات» لتأخذ حادثة تافهة وتضخمها.

ولكـن فوائد حضور الآباء ومشاركتهـم جديرة بالثمن الذي قد يترتب على ذلك. فالآباء الذين يشعـرون بالترحيب وبأنهم مدعوون للحضور يقدمون الدعم المطلوب ويشاركون المشاركة الفاعلة.

تشجيع التواصل بالاتجاهين

التواصـل بالاتجاهين هـو المفتاح للتعاون المثمر والجيد مـع أولياء أمور الطلبـة. وقد نظن في بعض الأحيـان أن المقصود بالتواصل الجيد أن نكون فصيحي اللسان وذوي بصيرة نافذة وحتى أن نكون أصحاب تفكير عميق. ولكـن لا أحد يسيء فهـم ما أعنيه. من الجيد أن يكون المرء فصيح اللسان وأن يكون نافذ البصيرة وعميق التفكير لكن هذه الصفات لوحدها لا تشكل بالضرورة تواصلاً جيداً فالتواصل الجيد هو تواصل بالاتجاهين، هو عملية تبادلية. ومثلما لا يستطيع المرء أن يحكم بدقة على جودة التعليم من خلال مشاهدة المعلم وحده ـ ذلك أنه من الضروري أيضاً أن تشاهد كيف يتجاوب الطـلاب معه وأن تحدد مـا الذي يتعلمونه ـ فأنت لا تستطيع أن تحكم على جودة التواصل في مدرسة ما من المعلومات التي تعطى للآباء وحدها. ولكي نحكـم جيداً على جودة التواصـل في المدرسة يتعين علينا أن نختبر الفرص المتاحة للتفاعل بين الآباء والمعلمين وبين الآباء ومدير المدرسة. والحق يقال إن فرص التفاعـل بين الآباء والمعلمين أكثر شيوعاً من تلك الفرص المتاحة للتفاعـل بين الآباء ومديـر المدرسة. ففي كثير من الأحيـان لا يسمع مدير المدرسة شيئاً من أهل التلميذ إلا إذا كان ثمة مشكلة ما.

تستعين مدرسة نيوسيتي بإستراتيجيات عديدة تسهم جميعاً في تشجيع الحوار بالاتجاهين، نذكر منها مؤتمرات جمع المعلومات واستقبالات الآباء الجـدد واستطلاعـات رأي الآبـاء. وكل واحـدة من هـذه الإستراتيجيات مصممة بحيث تؤمن الراحة للآباء وتهيء لهم البيئة المناسبة التي تساعد على التحدث عن المسائـل والهموم. إضافة لذلك فإن أرقام هواتف منازل العاملـين في المدرسة وكذلك عناوينهم للبريد الإلكتروني متاحة للجميع في

الدليل الخاص بالمدرسة. وكما هو الحال عند استعمالنا لكلمة «المكوث لبعض الوقت» فإن هذا الدليل يوجه رسالة إلى الأهل فيما لو أرادوا الاتصال بالمعلمين.

مؤتمرات جمع المعلومات

تذكر أن الآباء عادة يفقدون القدرة على رؤية الأشياء عندما يتعلق الأمر بأبنائهم Angie.

تعقد هذه المؤتمرات في مدرسة نيوسيتي في الأسبوع الثالث للمدرسة، وقد اختير هذا الوقت المبكر من العام عن قصد لكي نتمكن من الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الطلبة. وفي هذه المؤتمرات يتحدث الآباء والمعلمون يستمعون. وتشير التوقعات إلى أن الآباء يستهلكون في حديثهم ما يقرب من 75 بالمئة من وقت المؤتمر، في حين يصغي المعلمون لما يقرب من 75 بالمئة من وقت المؤتمر. وقبل انعقاد المؤتمر يعطى الآباء لائحة بالأسئلة المحتملة لكي يفكروا بالمعلومات التي قد يطلب إليهم تقديمها عن أبنائهم أو الأمور التي قد يريدون مناقشتها.

- كيف ينظر ابنكم إلى المدرسة؟
- ما هي أهدافكم لابنكم هذا العام؟
- ما هو برنامج نشاط ابنكم خارج المدرسة؟
- كيف تتعاملون مع واجباته المنزلية؟ هل تساعدون ابنكم في إنجازها، أو هل تتأكدون بأنه أنهى واجباته؟
- كيف يحل ابنكم المسائل في البيت؟
- أي الذكاءات ترون ابنكم يتقنها أكثر من غيرها؟ وأي الذكاءات التي يحاول ابنكم اجتنابها أكثر من غيرها؟
- في أي الذكاءات أنتم شخصياً الأقوى؟ وأيها تفضلون اجتنابه؟
- ما التغير الذي تأملونه لابنكم خلال هذا العام الدراسي؟

ويمكن لهذه المؤتمرات أن تكون أيضاً مناسبة جيدة للتعرف على قضايا التنوع والتأكيد على أهمية التنوع في مدرستنا. فيما يلي بعض نماذج الأسئلة التي يمكن أن تطرح على الآباء.

- ما هي العطل الرسمية التي يحتفل بها ابنكم؟ وهل تؤثر أي من هذه الاحتفالات العائلية على أنشطة ابنكم في المدرسة؟
- هل لكم أن تخبرونا قليلاً عن تراث عائلتكم؟
- هل شاهد ابنكم أحداً من أفراد أسرتكم في مواقف كان فيها موضعاً للتمييز؟
- هل سبق وتحدثتم مع ابنكم حول لون البشرة؟ إن فعلتم، فكيف قاربتم الموضوع؟
- هل سبق وتحدثتم مع ابنكم حول الفوارق الاقتصادية؟ إن فعلتم، فكيف قاربتم الموضوع؟
- ما هي الوسائل التي استخدمتها عائلتكم لجعل ابنكم يتفهم ويحترم الاختلافات العرقية أو الإثنية أو الاقتصادية؟

وبعد أن يشارك الآباء في أول مؤتمر من هذه المؤتمرات الخاصة بجمع المعلومات في مدرسة نيوسيتي فإن معظمهم لا يحتاجون لمثل هذه القائمة من الأسئلة ويحضرون إلى المؤتمر ولديهم أجندتهم الخاصة. إن هذه المؤتمرات إلى جانب كونها تزودنا بالمعلومات المفيدة عن الطلبة وعائلاتهم في وقت مبكر من العام الدراسي فإنها في نظرنا أيضاً عاملاً لموازنة القوى. فالمعلمون عادة يفترض فيهم أنهم الخبراء وواجب الآباء أن يستمعوا إليهم — حتى لو كان عملهم مع الطلبة لا يتجاوز بضعة شهور لكن هذه المؤتمرات تختلف عن ذلك فهي مصممة بحيث يكون الأهل هم الخبراء الذين يتكلمون عن أبنائهم وبأن لهم تبصراً عميقاً هاماً وأن هذه المعلومات التي يقدمونها تفيد المعلمين كثيراً.

لقاءات لتناول القهوة مع أهالي الطلبة الجدد

بعد إنقضاء شهر على بدء الدراسة في المدرسة (وبغية إعطاء أهالي الطلبة الوقت الكافي ليعرفوا ما لا يعرفون) أدعو أهالي الطلبة الجدد إلى لقاءات لتناول القهوة، تعقد في معظمها في الفترة الصباحية عند الساعة السابعة وخمس وأربعين دقيقة، أو لجلسة واحدة تعقد عند الظهيرة أو لجلسة أو جلستين تعقدان عند الخامسة مساء. أبدأ الحديث في هذه الجلسات عادة برواية قصة حادثة على سبيل المثال حصلت في المدرسة أو بالحديث عن جانب من جوانب المنهاج الدراسي. فأقول، مثلاً، «لا يوجد اليوم لدينا جدول أعمال سوى أنني أريد أن أسمع منكم. فما الذي فاجأكم؟ وما الذي كان على خير ما يرام؟ وما الذي خيب أملكم؟ وما الذي تودون معرفته؟».

يتعين عليك أن تحسن التعامل مع آباء الطلبة حتى لو أساؤوا التصرف Bonnie.

وقد وجدت أن طرح السؤال «ما الذي فاجأكم؟» يجعل الآباء يقدمون معلومات غنية جداً أفضل من سؤالهم عما خيب أملهم أو ما الشيء الذي لا يعجبهم. فالجواب عن هكذا سؤال يتضمن أحياناً أشياء لم تسرهم. ولأنهم يحاولون الإجابة عن سؤال يتعلق بالمفاجأة فهم يشعرون بمزيد من الارتياح ـ وقليل من الرهبة ـ حين يتحدثون عن أشياء لم تسرهم. ومع أنني قريب إليهم ويستطيعون القدوم إلي دوماً إلا أن بعض الأهالي يعزفون عن فتح الحديث معي. لذلك فإن توفير بيئة مناسبة ومريحة لتبادل الأحاديث يسهل عليهم المشاركة.

استطلاعات رأي الأهل

ما الذي يفكر فيه أهالي الطلبة؟ وكيف تعرف ذلك؟ وإن لم نحاول استدراج آرائهم يسهل علينا الظن بما يأتي: (أ) إن كل شيء ممتاز ولا توجد مشاكل، (ب) أو أن كل شيء بغيض والعالم مقبل على نهايته أو (حـ) إذا كان ثمة شيء ما فسوف أدري به وسيأتي من يخبرني به. لكن الجواب الصحيح،

بالطبـع، هـو (د) لا شيء مما تقـدم. إن لم تتصل مـع الآخرين وتحصل علـى مدخـلات فالنتيجة الحتمية لذلـك تتمثل في المجازفـة بسماع النقاد أو الأعـوان فقـط. وإن لم تكن لدينا أي معلومـات لا نستطيع تقديم جواب لشخص يقول: «سمعت أن عدداً لا بأس به من أهالي الطلبة قد أعربوا عن استيائهم من المدرسة!».

مـن أجل ذلك وبغيـة الحصول على أحـدث المعلومات أرسـل في العام الدراسـي دراستين أو ثـلاث دراسات استطلاعية لأهـالي الطلبة (واحدة بعد انتهاء اجتماع المعلمين وأولياء الأمور في شهر تشرين الثاني / نوفمبر، وواحـدة في الربيع بعد تحديد المحافظ التعليمية وثالثة عند انتهاء العام). في هـذه الاستطلاعات أحاول الحصـول على معلومات راجعة إضافية على شـكل رسالة لولي أمـر الطالب. فقد أسأله على سبيـل المثال: «كيف تسير الأمور؟ يهمني أن أعـرف النعت الذي به تصفون هذا العام الدراسي». إن طلب معلومات عن آراء أهالي الطلبة دورياً جزء هام جداً من عملية تكوين حلقـة المعلومات الراجعة (انظر الملحق حـ حيث تجد نموذجاً لهذه الدراسة الاستطلاعية الموجهة للأهل).

إضافـة لذلـك نحـن نعمل جاهديـن لكي تكـون الدعـوات المفتوحة في مناسبـات معينة أكثر من مجرد تواصل باتجاه واحد. تقام هذه المناسبات في الأسبوعـين الأول والثـاني من بـدء الدراسة (وقبل انعقـاد مؤتمر جمع المعلومـات وذلك بهـدف أن يتكون لدى أهالي الطلبة بعض المعلومات عن برامجنـا) وننظمها بحيث تكون ثلاث أمسيات والغاية من وراء ذلك زيادة احتمالات مجيء أولياء الأمور لحضور جلسات لكل واحد من أبنائهم. تبدأ بصالة مسرح المدرسة ثم ننتقل سريعاً إلى غرف الصف. فيشرح المعلمون مناهجهم الدراسية ومنهجهم التربوي ويحرصون على إتاحة الوقت الكافي لأسئلـة المدعوين. ونحن عـادة نبني التفكير والتفاعـل حيث يقود المعلمون

الحــوارات، التي قد تبــدأ بعبارة مثل: «حسناً، أريدكــم الآن أن تلتفتوا إلى جاركم الجالس قربكم وهو ولي أمر أحد الطلبة وتتحدثوا معه لبضع دقائق حــول ما الذي أدهشكم وحول الأسئلة التي تــدور بأذهانكم». وفي كثير من الأحيــان نجد الآباء الذيــن لديهم أبناء أكبر سناً في المدرسة يقومون بعمل رائع من خلال التفسير والتوضيح.

بيــد أن صيغــة هذه الدعــوات المفتوحة قد تبدلت مع مــرور الزمن. ففي الماضــي كنا نستفيد من هذه الأمسيــات لنجعل أهالي الطلبة يمرون بتجربة التعلــم كما هو حــال أبنائهم أثناء النهار المدرســي، فينتقل هؤلاء من مركز تعلــم إلى مركز آخــر للتعلم أو يمارسون استخدام عــدد من الذكاءات. وقد لاحظنــا بهجة الآباء بهذه التجربة، كما شعر المعلمون أن الوقت قد استخدم جيداً لأن أولياء الأمور بهذه الطريقة يفهمون ما يحصل في المدرسة على نحو أفضل. ثم بدأنا نشعر أننا لا نفي هؤلاء الآباء حقهم (وكذلك نحن) لأننا ليس لدينــا الوقت الكافي لتوضيح برنامجنا. وبالتــالي قررنا العودة إلى النموذج التقليدي، ومع ذلك لا نزال نسائل أنفسنا هل اتخذنا القرار الصحيح.

أعتقد أن من واجبي أن أعرّف الآباء على «أفضل ممــارســة» بخصوص ما هو الملائم نمويا. وأنا إن فعلت ذلك بكل احترام ومودة فسوف يشعر الآباء أن لديهم الصلاحية وأنهم يسيطرون على الوضع Tamala.

ليس ثمة شك أن التواصل في الاتجاهين أمر ضروري وأساس في المدرسة الجيدة. فنحن بحاجة لأن نعرف ماذا يحب أهالي الطلبة وما الذي يقلقهم وما الذي يتساءلون عنه. قد لا نتفق معهم في ما يستاؤون منه، لكننا عندما نفهــم الموضوع نستطيع أن نقرر إذا كان ثمــة ما هو جدير بقلقهم، وما إذا كنا نستطيع الاستجابة لذلك من خلال تغيير ما نفعله أو من خلال تحسين تواصلنا وتوضيحاتنا.

الحصول على أقصى فائدة من التواصل بالاتجاه الواحد

بالإضافــة إلى ذاك التواصــل بالاتجاهين تهتم المدارســ الجيدة أيضاً بالإكثــار من التواصل بالاتجاه الواحــد (أي المعلومات المرسلة من المدرسة إلى أهــالي الطلبــة). والتواصل بالاتجــاه الواحد في مدرستنــا يأخذ شكل

رسائل ترسل إلى أولياء الأمور (علماً أننا نستخدم الصالات والجدران أيضاً في هذا السبيل). ففي كل أسبوع أرسل رسالة إلى جميع الأسر وفي كل أسبوع يرسل كل معلم صف رسالة إلى أهالي الطلبة.

يتعين على قادة المدارس أن يخصصوا ما يشاؤون من أوقاتهم لإعلام الآباء عما يجري في المدرسة. والحديث عن «ماذا» وأيضاً عن «لماذا» يمكّن الأهالي من تكوين فهم أفضل لجهود المعلمين واحترام هذا العمل وتقديره. وفي السنوات الثمان والعشرين من عملي مديراً للمدرسة كنت أرسل الرسائل كل أسبوع من تلك الأعوام. كانت في البداية رسائل ورقية، أما الآن فهي رسائل الكترونية تكملها صور ضوئية للطلبة أثناء قيامهم بالدراسة. (يمكنكم مشاهدة رسائلي الأسبوعية هذه مع الصور على الموقع الإلكتروني لمدرسة نيوسيتي: www.newcityschool.org). ومع مرور الزمن صارت هذه الرسائل أطول من السابق. والحق يقال إنني أسمع أحياناً بعض الشكاوي من طول الرسالة، ومن أنني أضمّنها معلومات كثيرة جداً. وفي الوقت نفسه أسمع من بعض الآخرين أنهم ينتظرون بشغف استلام رسائلي وأنهم معجبون بتفاصيل الإيضاحات. لكن رغبتي أساساً كانت تقضي بأن أقدم كل المعلومات دون نقصان آخذاً بعين الاعتبار أن ثمة احتمالاً بألا يقرأ الجميع الرسالة كاملة.

لن تستطيع دعم عائلات الطلبة إن كنت تشغل نفسك بالحكم عليها Sheryl.

غير أن رسائلي تتضمن معلومات على جانب كبير من الأهمية ينبغي أن يعرفها أهالي الطلبة، مثل المواعيد القادمة وإجراءات الانضمام إلى الفرق الرياضية والفرص المتاحة لهم للمشاركة. وكنت أخصص فقرة في هذه الرسائل بعنوان «نجاح حققه خريجو المدرسة» أسرد فيها شيئاً من الإنجازات التي حققها خريجو مدرستنا من خلال متابعتهم للدراسة في المدارس الثانوية (وأحياناً في الجامعة). وقد نفرد سجلاً خاصاً للطلبة الذين تنشر أسماؤهم في لوائح الشرف أو في الفرق الرياضية أو في تمثيلية تقدم على مسرح المدرسة أو في الطاقم المسرحي أو فريق

الشطرنج أو مجلس الطلبـة وغيرها. وحيث أن الآباء يرون هذه المعلومات في رسائلي إليهم فهم غالباً ما يتصلون بي ليعطوني معلومات عن أبنائهم الذيـن تخرجوا من هذه المدرسة. وعلاوة على ذلك فإنني أطلع عادة على المطبوعـات الصادرة عن المدارس الثانوية لأقرأ مـا يحققه الطلبة الذين تخرجوا من مدرستنا من نجاحات.

يجب أن يعرفوا أنك تهتم قبل أن يهتموا بأنك تعرف. Sarah

إلى جانـب ذلك أستخـدم هذه الرسائل لتكـون أداة توجيهية أتحدث مـن خلالها عـن فلسفتنا التعليميـة أوضح ما نحن فاعلـون ولماذا نفعله. فهـذه المعلومات مفيدة ليس فقط لأهـالي طلبة الصفوف موضوع البحث (والذيـن يعرفون هذه الموضوعـات من قبل) وإنما أيضـاً لأهالي الطلبة الأصغـر سنـاً. فقراءة فقـرات حول ما يحـدث في المدرسة تتيـح لهم أن يمعنوا النظر جيداً ويفكروا بالمستقبل. ولهذا تجدون في الملحق (د) بعض المقتطفـات مـن رسالتين اثنتين بعثـت بهما إلى أهالي الطلبـة في الربيع الفائـت. (النص الكامل لهذه الرسائل التي أرسلها يغطي ثلاث إلى أربع صفحات).

وفضلاً عن تلك الرسائل التي أرسلها في أيام الجمع فإن كل معلم صف يرسـل رسائله الأسبوعية أيضـاً إلى أهالي الطلبة. غـير أن هذه الرسائل المرسلـة من الصفوف تكون أكثر تركيزاً علـى نشاطات ذاك الصف بعينه مثـل الزيارات الميدانية القادمة ومبيعات المخابز وغير ذلك من النشاطات الخاصـة. ويغتنم المعلمـون هذه المناسبـة ليوضحوا بعضـ جوانب المنهاج الدراسـي. وغني عن القول إن هذا الجمع بـين رسائل أرسلها أنا شخصياً من منظـور المدرسـة ككل والرسائل التـي يرسلها معلمـو الصفوف والتي تتنـاول مستوى الصـف الواحد تعطي أهالي الطلبة صـورة غنية ووافية لما يحدث في المدرسة.

تثمين المشاركة

عندما يشــارك أولياء الأمور مشاركة قوية في المدرسة يستفيد الجميع. ومــع ذلك، وكما نعلم جميعاً يصعب كثيراً في الزمن الراهن إشراك أهالي الطلبــة بل هو أكثر صعوبــة مما كان عليه قبل نحو عشــر سنين. ففي هذه الفترة التي توليت فيها قيادة المدرسة شهدت انخفاض أعداد أولياء الأمور الذيــن يستطيعون منحنا بعض الوقت أثناء النهــار. لكن ضيق هذا الوقت لا يعنــي إطلاقاً أنه من المستحيــل جعل الآباء يشاركون، بــل صار يعني أن مشاركة الآباء قد أمست أكثر صعوبة.

فالمدارســ كلها لديهــا احتياجات متنوعــة ابتداءً من معونــة تقدم من رجــال الديــن إلى مهام القراءة للطلبــة والمعلم الذي يمد يــد العون وحتى العنايــة بالحديقة وتنظيم أمور المفقودات والأشياء التي يعثر عليها (وهذه تتضمن مفقودات أكثر من الأشياء التي يعثر عليها). غير أن نقطة البداية لتلبيــة هذه الاحتياجات تنطلق من مجــرد سؤال أولياء الأمور عن المهارات والاهتمامــات التي لديهــم وكيف يستطيعون المساعدة. وأنــا شخصياً أجد أن أفضــل السبــل لإشراك الأهــل في أنشطة المدرسة تأتي مــن المناقشات التــي تجري خلال جلسات تناول القهــوة. وإلى جانب ذلك أطلب المساعدة أيضــاً من خلال الرسائل الأسبوعية التــي أرسلها لهم. وحين يجري نقاش أو حديــث بيني وبــين أحد أولياء الأمــور تبرز في كثير مــن الأحيان فرصة مشتركة أو اهتمام مشترك.

ولكــن لا بد من القــول إن إستراتيجيــات دعوة الأهــل للمشاركة يمكن أن تختلــف بل ويجب أن تختلف باختــلاف المدرسة والمجتمع الذي هي فيه. فالــذي نستطيع فعله يعتمد على عمر الطلبة الذين نعلّمهم وطبيعة المجتمع الــذي نعيش ونعمل فيه وثقافة المدرسة. ومع ذلك فإن أحد الثوابت الأكيدة في كل موقــف يــدل علــى أن الأطفال يتعلمــون بصورة أفضــل عندما يكون آباؤهم داعمين ومشاركين في عمل المدرسة.

لهـذا ينبغي على قادة المدارس أن يكرسوا الوقت والاهتمام الضروريين ليجعلـوا من مدارسهم أماكـن ترحب بأهالي الطلبـة، وأن لهؤلاء الأهالي صوت مسموع وأنهم يمكن أن يشاركوا بقوة. لكن هذه الأهداف ليس سهلاً تحقيقهـا، وكما هو الحال في كافة الجوانب الأخرى لعمل القيادة المدرسية فهي أهداف مهمة جداً وهي أكثر أهمية من أن تهمل.



الفصل الحادي عشر

القيادة في العام 2025

القــرارات التي نتخذها اليوم تؤخذ في إطار الغـد الذي نحن نتصوره. فعندمـا نقرر مـا نوع نظـام تشغيل الكمبيوتـر الذي يجـب أن نشتريه، أو عندمـا نختار أن نوظف لدينا أليس دون باري وعندما نقرر ما نوع الإعداد الذي يحتاجه طلبتنا، فإننا نفعل ذلك اعتماداً على الافتراضات التي لدينا حـول المستقبل. غير أن محاولـة إمعان النظر وتوقع مـا سوف يحدث غداً أو في العـام المقبل أو بعد عشر سنين ليس أكيـداً على الإطلاق. ولهذا نرى الحروب والانهيارات في أسواق المال وشراء المظلات في اللحظة الأخيرة ما هي إلا أمثلة تشهد على عبثية التأكد بما سيحصل في المستقبل.

فيمـا يأتـي بعض الأمثلـة الدالـة على عبثيـة التأكد بمـا سيحدث في المستقبـل. في عام 1943 وقـف رئيس مجلس إدارة شركـة IBM، توماس وطسـون Thomas Watson ليعلن: «أعتقد أنه يوجد سوق عالمي لما يقرب من خمسة أجهزة كمبيوتر». وفي عام 1962 رفضت شركة ديكا للاسطوانات Decca Recording Company تسجيـل أغـاني فرقـة البيتلز Beatles قائلـة: «نحن لا نحب أصواتهم وموسيقـى الغيتار في طريقها للزوال». وفي طبعـة عام 1968 من مجلـة Business Week وردت العبـارة: «ليس من المرجـح أن تحتـل صناعـة السيـارات اليابانيـة حصة كبيرة مـن السوق الأمريكيـة سيمـا وأنه لا يوجد أكـثر من خمسين سيـارة أجنبية معروضة للبيع هنا». (يمكن الرجوع إلى «هذه التوقعات الفاشلة» وغيرها على الموقع الإلكتروني http://www.rinkworks.com/said/predictions.shtml).

فالشـيء الوحيـد الذي نحن متأكـدون منه هو أن المستقبـل غير أكيد. لا أحـد يتمتع بقـواه العقلية قد يحاول توقع ما يحـدث بالمستقبل وبالتأكيد

لا أحـد يتمتـع بقواه العقلية سـوف يضع مثل هذه الأفـكار في كتاب مطبوع ليراها الآخرون وليسجلها التاريخ! ولكن دعني أضع هذه التحذيرات جانباً وأحاول أن أرتكب «غلطة جديدة» وأن أنظر إلى العام 2025.

واسمحـوا لي أن أوضـح بـادىء ذي بدء أنني لا أدعـي أي تبصر عميق أو تحليـل خاص بالمستقبل. فأنـا لم أشتر أسهماً في شركـة مايكروسوفت Microsoft، وقـد راهنـت على فـوز المرشح جون كـيري John Kerry في انتخابات عام 2004، وأنا الآن انتظر عودة طراز ربطات العنق العريضة.

يجب أن يتمتع القائد بالرؤية مضافاً لها البراغماتية April.

ولكـن برغم كوننا لا نستطيع التنبؤ بدقـة بالمستقبل إلا أننا نستطيع أن نعمـل انطلاقاً مـن بعض الافتراضات المنطقية حـول مجالات من المحتمل أن يحصـل فيهـا تغيير ما. ومـن هنا نستطيع أن نتكهـن بما قد يحصل في المدارس. وإذا نظـرت إلى الكـرة الزجاجية الضبابية نوعـاً ما أرى ثلاثة مجـالات سيكون لهـا أثر قوي على المدارس وعلى القيـادة المدرسية، وهي: التكنولوجيا المتزايـدة باستمرار، وحياة الأسرة التـي تشهد تغيراً وازدياد المنافسة والمساءلة.

ومهـلاً، قبـل المضـي في بحثنا هذا قـد تريـدون بضع دقائـق لتفكروا بتنبؤاتكـم بخصوص التعليم في عام 2025 في هـذه المجالات الثلاث. فما هي إجاباتكم عن الأسئلة الآتية:

1ـ ما تأثير التقدم التكنولوجي في المدارس؟

2ـ كيف سيكون أثر تغير هيكلية الأسرة والديمغرافيا في المدارس؟

3ـ وكيف سيكون أثر المنافسة والمساءلة الشديدتين في المدارس؟

التكنولوجيا المتقدمة والمتزايدة دوماً

ليس من السهـل فهم تداعيات التكنولوجيا على التعليم في العام 2025 ذلـك أننا لا نستطيع التنبـؤ بما سوف تقدمه التكنولوجيـا في قادم الأيام.

وحيث أن رقائق الكمبيوتر قد باتت الآن أصغر حجماً وأكثر قوة فلا يسعنا إلا أن نقول إن الانفجار التكنولوجي أمر لا يصدق. في عام 1994 كانت شبكة الانترنت شيئاً جديداً لمعظمنا، وكان البريد الإلكتروني نادراً جداً. أما اليوم فإن ما يزيد عن 888 مليون شخص يستخدمون الانترنت، وتزايد النمو العالمي بمقدار 146 بالمائة عما كان عليه عام 2000 (إحصاءات الانترنت عام 2005). (وقد أشعر في بعض الأوقات أن هؤلاء جميعاً يرسلون لي رسائل بالبريد الإلكتروني!) وفي يومنا هذا نجد الصور الإلكترونية المتحركة بألوانها الصارخة تكاد تقفز من شاشات الكمبيوتر، وكذلك المفكرات الشخصية الرقمية تحتوي مكتبات من المعلومات يستطيع المرء أن يحملها في جيبه حيثما تنقل. وأمامنا أيضاً أحذية خاصة للركض تحتوي في نعالها شرائح كمبيوترية لتراقب وتسجل سرعة الركض ومسافته.

فالتكنولوجيا موجودة أمامنا وحولنا وفي كل مكان، لكن هذا كله ليس سوى البداية. في كتابه «عصر الآلات ذات الروح The Age of Spiritual Machines يرسم لنا راي كورزوايل (1999) Ray Kurzweil صورة لمستقبل تكاد تنعدم فيه الفروق بين بني البشر والكمبيوتر، فهو يقدم لنا نبؤات للعام 2019 كما يلي:

- الكمبيوتر الشخصي الذي لا تتجاوز قيمته 1000 دولار سوف يكون قادراً على إجراء عمليات حسابية تعادل تقريباً تلك القدرة الموجودة في دماغ الإنسان.
- سوف تكون الكمبيوترات بالغة الصغر حتى لا تكاد ترى، وسوف توجد في كل مكان - ربما تغرس في الجدران أو في الطاولات والملابس والمجوهرات وجسم الإنسان.
- الكتب والوثائق الورقية سوف تكون نادرة جداً وسيكون التعليم في معظمه بأسلوب المحاكاة على الكمبيوتر ويستعاض عن المعلمين بالبرمجيات.

وفي كتابه الآخر بعنوان «هل نحن آلات لها روح؟ Are We Spiritual Machines يقدم لنا كورزوايل نبوءة جديدة حيث يقول: «وفي النصف الثاني من هذا... القرن سوف لا نجد ما يميز ذكاء الإنسان عن ذكاء الآلة» (p. 55). أما رودني بروكس Rodney Brooks 2002 فيرى تزايداً لدور التكنولوجيا حيث يقول: يبدو منطقياً الافتراض أنه مع حلول العام 2050 سوف تكون لدينا القدرة على التدخل واختيار ليس فقط جنس المولود عند بداية الحمل وإنما أيضاً خصائصه الفيزيائية والذهنية وسمات شخصيته وهذه مسألة ليست تافهة». (p. 190).

فإذا افترضنا أن كلاً من كورزوايل وبروكس مصيب فيما ذهب إليه (أو حتى أن ثلث تنبؤاتهما سوف تصح)، فإن تداعيات ذلك على قادة المدارس عميقة جداً. بداية نقول، إن قادة المدارس يجب أن يشعروا بالراحة، وبالكثير من الراحة، إزاء هذه التكنولوجيا. وسوف تكون هذه الراحة على قدر كبير من الأهمية حتى أنهم يستطيعون الاستعانة بها في قيادتهم، بل وحتى في جعل استخدامها نموذجاً يقتدي به الآخرون. فالتقدم والتطور التكنولوجي سوف يجعل المدارس قادرة على رصد ومراقبة وجمع المعلومات والتقارير حول الأنواع الجديدة والمختلفة لإنجازات الطلبة وتطورهم، ويتعين على مديري المدارس أن يبرعوا في ذلك.

تحتاج المدارس للقليل من العناصر التنظيمية والمزيد من العناصر اللاتنظيمية الشجاعة، أولئك الذين يستمعون ويحفظون الأفكار العظيمة والرؤى يرون أيضاً أن مكامن القوة عند الآخرين هي الطريقة الأسرع للابتكارات الفذة في المدارس Ellen.

والمستوى الرفيع من الراحة مع التكنولوجيا سيكون أيضاً على قدر كبير من الأهمية لكي يعرف قادة المدارس متى يكون استخدام التكنولوجيا غير ملائم. فالتكنولوجيا قد تخضع للمبالغة في الاستخدام أو قد تستخدم بالشكل غير اللائق وذلك دون انتقاص شيء من إمكانات التكنولوجيا في تعزيز تعلم الطلبة أو في مساعدة قادة المدارس في أعمالهم الإدارية.

ففي كتابه (2003) The Flickering Mind يروي لنا المؤلف تود أوبنهايمر Todd Oppenheimer القصة تلو القصة حول انجذاب المعلمين للحلول التكنولوجية دون أن يكون لديهم الفهم الكامل للتكنولوجيا أو ما

نستطيع فعله وما لا نستطيع. وغني عن القول إن التكنولوجيا أداة، وكغيرها مـن الأدوات، ينبغـي لنا أن نسأل قبل الاستعانـة بها هل هي الحل المناسب للمشكلة التي نحن بصدد حلها.

ومن التداعيات لهذا التطور التكنولوجي المتواصل تطور له صلة بالأبنية المدرسيـة أو الجامعيـة التي لن تكـون الأماكن الوحيدة أو ربمـا الرئيسية التـي فيها يحدث التعلـم الرسمي. والواقع أن هذا التوجه قد بدأ فعلاً على مستـوى الجامعات أو مستـوى التطور المهني. جامعـة فونيكس Phoenix، على سبيل المثال، والتي تقدم برامجها التعليمية عن طريق الانترنت بصفة رئيسيـة، لديها حالياً أكثر من 000 200 طالـب وطالبة موزعين على 150 مركزاً تعليمياً في الولايـات المتحدة (Read, 2005). وهنالك أيضاً كليات وجامعات عديـدة أخرى تقدم المقررات الدراسيـة عبر الإنترنت (وكذلك تفعـل الجمعيـة المختصـة بتطوير الإشـراف والمناهـج Association for Supervision and Curriculum Development ASCD وقـد تكـون المقـررات التي تعطى عبر الإنترنت في بعضـ الأحيان الكترونية فقط، وقد تكـون في أحيان أخرى مقررات هجينة تتضمـن بعض التفاعلات المباشرة وجهاً لوجه.

وقـد نشهد عمـا قريب المدارس الثانوية تقـدم مقـررات دراسية عبر الإنترنت. ولكن لا بد من القول إنه بالإضافة إلى فائدتها الواضحة في كونها تتيـح للطلبة الدراسة بالسرعة والمعدل المناسبين لهم، وبأنها تروق للذين لا يرغبون بالحضور إلى المدرسة فإن التعلم الإلكتروني يتيح للطلبة أن يعملوا في وظائـف يتقاضون أجراً عليها في أوقات غير الأوقات المسائية. وما يعنيه هـذا الواقع بالطبع هو أن عدد المعلمين الذين سيوجدون في المدارس ما بين الساعة الثامنة صباحاً والرابعة عصراً سيكون أقل من العدد الحالي. وهذا يعنـي أن شبكة الانترنت ـ أو وريثتها (التلفزيون ذي الصورة ثلاثية الأبعاد وبالحجم الطبيعي؟) ـ سوف تستخدم للإشراف على هؤلاء المعلمين. وربما تستخدم الإنترنت في الإشراف على غالبية المعلمين.

ومـع أن الصفـوف الدراسيـة للتعلم الإلكـتروني سـوف تصبح الأكثر شعبيـة، إلا أنني لا أتخيل أن للتعليم الإلكـتروني دوراً مهماً في تعلم الطلبة من ذوي الأعمار 10 أو 12 سنة. فالتلاميذ الصغار بحاجة لعلاقة مع المعلم (المعلمـة) ويحتاجون لتوجيه أكثر. وهذا مهـم بقدر أهمية عدم تركهم في المنزل وحيديـن دون إشراف. ومع ذلك لا يمكن المبالغة في تقدير إمكانات الانترنـت. فهذه الشبكـة الدولية تتيح لكل معلم الفرصـة لتعليم كل طفل. المعلـم المقيم في أوماهـا Omaha بولاية نبراسـكا Nebraska يستطيع أن يتحـدث عن عواطفه وعن خبراته في وقت واحد مع طلبة مقيمين في أنحاء متعددة من البلاد أو في أصقاع مختلفة من العالم. فهؤلاء يستطيعون سماع هـذا المعلـم ويرونه ويتفاعلون معـه كما لو كان أمامهـم لا يبعد أكثر من 5 إلى 10 أقدام عن أماكن جلوسهم. ولعل راي كورزوايل يصف ذلك لغايات عمليـة بقوله «قد يكون المعلم على مسافة تقدر بـ 5 أو 10 أقدام عن الطلبة لكنهـم لـن يعرفوا إذا كان المعلم داخـل الغرفة معهـم أو في مدينة أوماها أو سنغافـورة». ومن الممكن استبدال عبـارة التعلم «عبر الإنترنت on line بعبارة التعلم باللمس «on touch»، حيث يستطيع الطلبة أن يلمسوا ويتناولوا الصـور الإلكترونية ـ أو ربما يلمسون ويصافحون يد المعلم في سنغافورة أو يلمسون الوشاح الذي ترتديه المعلمة.

ربمـا تقول في نفسك «لقد سمعت هـذه المزاعم من قبل». وهذا صحيح فقد ظهرت تنبـؤات مماثلة لهذه عن التعليم في التلفزيونات التعليمية منذ نحـو 40 عاماً مضـت، وقد عايشت ذلك. في تلك الأيام كنت في صف لتعلم الإنكليزية بمدرسة ثانويـة كان يدرسه شخص ما موجود في مكان ما. وقد وجدت وزملائي في الصف أنه من السهل جداً تجاهل المحاضرات الصادرة عـن وجه يتكلم عبر شاشـة 15 إنش باللونين الأسـود والأبيض والموضوعة أمامنـا في غرفـة الصف. لم نلتـق مع المعلم إطلاقـاً أو نتحدث معه، حيث لم يكـن أكـثر من شخص بعيد ثنائي الأبعاد لا يزيـد طوله عن قدم واحد، واقتصرت تفاعلاتنا معه على رسائل نرسلها له بالبريد ثم نستمع إليه وهو

يقرأ بعضها على الهواء مباشرة بعد أسبوع واحد من إرسالها. وعلى العكس مـن ذلك، سوف تكون تكنولوجيـا الغد قوية التفاعل بـين المعلم والطالب، وهـذا ما يجعـل كلمة «تفاعل» تفقد معناها الأصلـي. فكلمة «تفاعل» تشكل الصـدى لأيام قديمة وسيجد الناس صعوبـة في سبر معناها (كما يجدون صعوبـة هذه الأيام في كلمات مثل «الثلاجـة» أو «أوراق النقد السائل»). إن تكنولوجيا المستقبل ستكون أقل ظهوراً، هذا إن لم نقل إنها ستكون خفية لا تـرى. (وهذا التغيير قد بدأ فعلاً بالحصول، فنحن لا نعلم أن قسماً كبيراً من تكلفة سيارة جديدة سببه الكمبيوترات الموجودة داخل السيارات والتي تزيد عما تحتويه السيارة من حديد أو فولاذ).

لا تنتظر منـي أن أدنو مـن الطبـق إن كنـت أشعر أنني أفعل الكثير Bonnie.

والتطـور التكنولوجـي سـوف يغير طريقـة تواصلنا مع أهـالي الطلبة، سيمـا وأن التواصل من وإلى المنازل سيكون أكثر سهولة وأكثر سرعة وأكثر شموليـة ـ حيـث يوجد المزيد من مظاهـر نمو الطالب وتطـوره ـ وسيكون أكـثر تواتراً أيضـاً. في أوقاتنا الحاليـة يستطيع أهل الطالـب زيارة الموقع الإلكتروني ليروا ما فعلـه في المدرسة هذا اليوم (وليتأكدوا أيضاً أن ابنهم قد ذهب حقاً إلى المدرسة!).

وعندمـا يتمكن الآباء والمعلمون من الدخول إلى المعلومات نفسها سوف تختفـي التوترات التي قد تنشأ لدى أهل الطالـب جراء رؤيتهم لابنهم من زاويـة معينة ورؤية المعلـم له من زاوية أخرى. ونتيجـة لذلك سوف يصبح المعلمـون والآباء أكـثر قرباً من بعضهم وشركاء معـاً في العملية التعليمية. لكـن هـذه التكنولوجيا نفسها سوف تغير أيضاً ـــ أو لعلها قد غيرت فعلاً ـ طريقـة التواصل داخل المؤسسات. فالبريد الإلكتروني قد سهل لأي موظف الاتصـال مع أي موظف آخر وصار الأمر مقبولاً، وذلك بصرف النظر عن المسافة الجغرافية أو الموقع داخل المؤسسة.

ولكـن ماذا يعني هذا كله لقادة المدارس؟ أعتقد، وعلى سبيل المفارقة، أن هـذا الانتشار المتزايـد للتكنولوجيا والاعتماد الكبـير عليها سوف يجعل

اللمسة الإنسانية أكثر أهمية منها. وذلك ولغير سبب آخر إذا أريد للعلاقات والتفاعلات المباشرة وجهاً لوجه أن يكون لها أهمية أكبر سيما وأن تلك العلاقات والتفاعلات سوف تقل. ومع شديد اعتذاري للسيد كورزوايل لا بد من القول إنه لا يوجد كمبيوتر في الدنيا يستطيع أن يحل محل التفاعلات بين بني البشر. ولكن، بما أن الكمبيوتر سوف يقدم لنا صورة مطابقة للأصل، ولأننا، وكما أشرنا آنفاً، سوف يزيد اعتمادنا كثيراً على الكمبيوتر فإن اللمسة الإنسانية، حرفياً وتشبيهياً، شيء جوهري وأساسي. وبصرف النظر عما يمكن أن تقدمه التكنولوجيا وعن الشكل الذي ستتخذه اتصالاتنا المستقبلية فإن المدارس الجيدة ستبقى بيئة الزمالة والتعاون حيث ينمو الكبار ويتطورون ويتعلمون معاً. ومدراء مدارس الغد سيجدون طرقاً عديدة لاستخدام التكنولوجيا في سبيل تعزيز روح الزمالة والتعاون وفي الوقت نفسه يحافظون على أهمية دور التفاعل والتواصل المباشر وجهاً لوجه.

تغير الحياة الأسرية

لقد حدث تغير كبير في الأسر والأطفال هم الذين يعانون جراء ذلك. الأسرة النواة المتماسكة المكونة من الأب والأم والأطفال الطبيعيين أو الأطفال بالتبني آخذة بالاضمحلال. ومعدلات الطلاق تبدو أنها قد باتت مطردة وكثير من حالات الزواج تنتهي بالطلاق. أعداد كبيرة من الأطفال يعيشون في فقر مدقع ويأتون إلى المدارس ولديهم حاجات بدنية وعاطفية لا تجد من يلبيها. ملايين الأطفال محرومون من الرعاية الصحية الكافية وفي بعض الحالات تكون سلامتهم البدنية غير مضمونة. والمؤسف أننا إن نظرنا للمستقبل لا نجد ما يشير إلى أن هذه الظروف سوف تتحسن. غير أن هذه التغيرات لا يمكن أن تلغي مسؤوليات المربين. فنحن مسؤولون عن كل طفل يدخل إلى مدرستنا وعلينا أن نفعل ما بوسعنا لمساعدته في التعلم.

قـد تشير تلك الظـروف إلى أن ذاك التوجه الذي يقضـي بأن تضطلع المدارس بمسؤولية النواحـي اللاتعليمية لصحة الطفل ونموه سوف تستمر وتتسـارع. سوف تشهد مزيداً مـن التكامل في الخدمات المجتمعية وستكون معظم هـذه الخدمات ضمن المدرسـة. والواقع إن بعض مديري المدارس يقومـون بذلك مـن الآن. وأصدق مثال عليه تلك القصة التـي أشرنا إليها آنفاً عن مديرة وضعت في مدرستها آلة لغسيل وتجفيف الملابس ليستعملها أهالي طلبتها (أنظر الفصل العاشر).

إن مـا يمكـن أن تفعلـه المدارس في سبيل دعـم الأسر يـكاد يكون غير محدود. وحيث أن الفرق بـين ما يحتاجه الأطفال وقدرات الأسر على تلبية تلك الاحتياجات آخذ في التزايد فإن المزيد والمزيد من المسؤوليات سوف يقع على عاتق المدارس وسوف توكل هذه المسؤوليات إلى مديري المدارس. أذكر أنه منذ بضع سنين، على سبيل المثال، وفي محاولة منا لإيجاد الوسائل التي من شأنها أن تكون عوناً لآباء طلبة مدرسة نيوسيتي، فكرنا في تقديم خدمة التنظيـف على الناشف. وفكرنـا في تخصيص صندوق خاص في المدرسة يضـع فيه أهالي الطلبة الثياب المتسخـة في الصباح، وفي منتصف الصباح يأتي المسؤولون عن أعمال تنظيف الملابس ويأخذونها ثم يعيدونها نظيفة في اليوم التالي حيث يتسلمها أهالي التلاميذ عندما يأتون لاصطحاب أبنائهم إلى المنزل. هكذا كانت الخطة، لكن رأي العقلاء فاز (في رأيي) فقررنا أننا لا نريد صندوقاً للثياب المتسخة يوضع في الصالة الأمامية لمدرستنا. وأذكر أيضـاً أننـا أخذنا بعين الاعتبار احتمـال أن يستاء أحد أوليـاء أمور الطلبة مـن كمية النشا التي توضع علـى القمصان، فمن الذي ـ من غير المسؤولين عـن تنظيف الثيـاب ـ سوف يتحمل وطأة استياء هـؤلاء الأهل. ومع أن هذا الاستيـاء من الأهل جـراء النشا في القمصان وتعبيرهـم عن هذا الاستياء لي قـد تبدو فكرة سخيفـة إلا أنني وجدت فائدة في هـذا التحليل المنطقي. فنحـن أولاً وأخيراً سوف نقدم خدمة يكون مقرها في هذه المدرسة، حتى لو

كانــت عملية تنظيف الثياب، وأن علينا تحمل شيء من المسؤولية بخصوص جودة هذه الخدمة (من خلال نظرة مستقبلية أعتقد أنه حالما نقرر أن نغض الطـرف ونتحمل المسؤولية ونقدم خدمة تنظيـف الثياب فإننا سنضع فنون الطلبــة على حواف هذا الصندوق لكي نجعله أكثر جاذبية، وربما نستخدم هذا الحيز لنذكر أهالي الطلبة بالحديث عن الرؤية وعن سجلات الناخبين أو تقديم اللقاحات المضادة للانفلونزا.)

ينبغي على المدير أن يفهم ويحترم ديناميه كون المرء معلماً في الصف Tamala.

وبالتــالي فــإن الأدوار العديدة لقادة المدارس ســوف تصبح حتماً أكثر تعقيــداً وأكثر شمولاً. وبدلاً مــن «مجرد» تحمل مسؤوليــة التقدم التعليمي للطلبــة سوف يكون قادة المدارس مسؤولــين أيضاً عن أنشطة أخرى ابتداءً مــن تقديم وجبات الفطور والغداء (كما هو الحال في العديد من المدارس) إلى تقــديم برامج خارج أوقــات المدرسة إلى تخصيصــ أماكن للخدمات الصحيــة والسنية إلى رعايــة الأطفال الصغار ومجالســة الأطفال، وحتى إشــراك المواطنين المتقدمين في الســن في هذه الأنشطة ثم فتح المدارس في المســاء وأيام العطــل الرسمية من أجــل معالجة الاحتياجــات الاجتماعية والأسرية.

قــد يبدو هذا الانفجار في الخدمات شيئــاً لا يصدقه العقل، لكن بعض عناصــره قد بــدأت بالظهــور. في مدرستنا، نيوسيتي، تبــدأ الدراسة عند الساعة الثامنة والنصف صباحاً وتنتهي عند الثالثة والنصف. لكننا نقدم العنايــة المجانية ابتداءً من الساعة السابعــة صباحاً، ونقدم خدمة ممتدة مقابــل رسم معين حتى السادسة والنصف. فهذا البرنامج للخدمة الممتدة يتضمــن فتح قاعة للدراسة وإمكانية الدخــول إلى مختبر الكمبيوتر وإتاحة المجال للطلبة للعب بعض الألعاب والمرح إنما تحت إشراف محدود. كما أن هــذا البرنامج الممتد يوفر دروساً للطلبــة الموهوبين (في الشطرنج والفنون والموسيقــى والصحافة) وذلك مقابل رسم معين. وفي كل يوم نجد ما يزيد عن نصف عدد الطلبة يبقون في المدرسة بعد انتهاء الدراسة ليستفيدوا من

برنامج الخدمة الممتدة. إضافة لذلك نقدم خدمات التخييم والإشراف أثناء عطلة الربيع وعطلة الشتاء والعطلة الصيفية وأيضاً في الأيام التي تغلق فيها المدرسة أبوابها من أجل مؤتمرات المعلمين وأولياء الأمور والجلسات التعليمية.

ونحن كغيرنا من المدارس نبحث دوماً عن وسائل جديدة ندعم فيها عائلات الطلبة. وعند كتابة هذه السطور كنا نعمل على تحويل إحدى صالتي الألعاب إلى مكتبة للذكاءات المتعددة بمساحة 5400 قدم مربع. سوف تتضمن هذه المكتبة سقيفة وبعض الزوايا والأركان ومسرحاً صغيراً ومجموعة ضخمة من الكتب والكثير من الوسائل التي يستفيد منها الطلبة في تعلمهم وتبيان ما تعلموه. لكن هذا كله ليس كافياً، فنحن نخطط لتوسيع مجالات استخدام المكتبة ومن يستخدمها وذلك كوسيلة أخرى لدعم العائلات. سوف تكون المكتبة متاحة ما بين الساعة الثالثة والنصف والسادسة والنصف لأهالي الطلبة الذين يريدون المطالعة أو العمل مع أبنائهم وكذلك لأولياء الأمور الذين يأتون بطفل واحد وينتظرون طفلهم الآخر الذي يلعب كرة القدم أو كرة السلة أو غيرها من ألعاب الكرة (وجميع هذه الألعاب تجري في المدرسة وليس خارجها). ونحن نفكر أيضاً بفتح المدرسة في صباح أحد أيام السبت كل شهر ليتمكن جيران المدرسة من استخدام المكتبة (بالرغم من أن دار الكتب العامة لا تبعد أكثر من ميل واحد عن مدرستنا). وهنالك مباحثات جارية الآن للإفادة من هذه المساحة الجديدة لعقد ندوات يتحدث فيها اختصاصيون في التربية إلى الأهالي وأفراد المجتمع. وأخيراً سوف تتضمن هذه المكتبة مساحة تخصص لتشجيع أولياء أمور الطلبة على المجيء إلى المدرسة وتناول القهوة والمكوث فيها بعض الوقت (وقد نوقشت هذه الفكرة في الفصل العاشر حيث أشرنا إلى وجود مكان مخصص في الصالة الرئيسية للمدرسة والمقابلة لمكتب مدير المدرسة إليها يأتي أولياء الأمور للمكوث بعض الوقت أثناء النهار.

وسيلزمنا مساحة أخرى لذلك حيث أن القادمين أكثر عدداً من أن تستوعبهم مساحة واحدة). لن تكون هذه المكتبة مخصصة لطلبتنا بل ستكون أيضاً وسيلتنا للوصول إلى المجتمع.

ومع تزايد حجم الخدمات التي تقدمها المدارس سوف تزداد زيادة أسّية الموارد اللازمة والاتصالات الواجب القيام بها لهذه الغاية. وسيجد مديرو المدارس الذين ليس لديهم الوقت الكافي لفعل كل ما هو مطلوب منهم أنهم مسؤولون عن المزيد من الأنشطة الخارجية والعلاقات خارج المدرسة. وبالطبع سيكون الخطر الكامن في ذلك أن مديري المدراس سوف يتحملون مسؤولية مهام مختلفة ومتنوعة وأن المدير قد لا يحرز نجاحاً في أي من تلك المهام. ومع تزايد هذه المسؤوليات فإنني أرى وجوب استعانة المدارس بمساعدي المدير ليساعدوه في تلك النشاطات غير المدرسية. (ومن المرجح أن يأتي التمويل لهذ المناصب الإدارية من مصادر غير ميزانية المنطقة التعليمية للمدرسة.) وسيكون عمل هؤلاء المساعدين الذين لن يكون لديهم شهادة اختصاص في التربية والتعليم، وربما ليس لديهم شهادة جامعية قط، بمثابة وسيط مع المجتمع، أي يتعرف على الموارد ويحددها، ويعمل على تنمية العلاقات والتخطيط للبرامج والإشراف على العمليات. وبالطبع يمكن أن يفيد هذا الدور في تدريب المرشحين لأعمال إدارية أو المرشحين لمنصب مدير المدرسة.

وهنالك استراتيجية أخرى للتواصل مع المجتمع تتمثل بأن يشكل عدد من المدارس مجالس استشارية للأحياء. وقد تتألف هذه المجالس بصورة رئيسية من أشخاص ليس لهم أبناء في المدرسة (ولكن قد يكون بعضهم ممن له أبناء من خريجي المدرسة)، وبحيث يتعاون أعضاء هذه المجالس مع مدراء المدارس في مجالين اثنين، هما، دفع الأنشطة لخارج المدرسة وداخل المجتمع، وجذب الموارد من المجتمع إلى المدرسة. وسيجد مدراء المدارس العمل مع هذه المجالس نوعاً من التحدي يختلف عن العمل مع

معلمي المدرسة وأولياء أمور الطلبة. وبما أن نطاق مسؤولية مجالس الأحياء هــذه سوف تتعـدى المجال التربـوي (وربما لا تشملها) فسـوف يتعين على مديـري المدارس أن يطوروا اهتمامات وخبرات جديدة. وهذا بدوره سوف يقتضي منهم لعب دور سياسي ودور تسهيلي وهم يحاولون دوماً الموازنة بين المصالح المتنافسة في الوقت الذي فيه يسعون من أجل الصالح العام.

المدراء الأقوياء لا يخشون أن يشمروا عن سواعدهم وينخرطوا في العمل Kathy.

يعني هذا التوجه، وكما بدأنا نشاهد عند اختيار المشرفين على المناطق التعليميـة، أن القادمـين إلى منصـب مديـر المدرسـة سـوف يكونون على الأرجـح من خارج السلك التعليمي ولديهم إعداد وتدريب مختلف. ومع أنه قـد توجد دوماً فرص سانحة للمعلمين التقليديين لإدارة المدرسة ـ وأقصد بذلـك المعلمين الذين يصبحون إداريـين إذا كانت لديهم شهادة ماجستير أو دكتـوراة في الإدارة ـ فإن التركيـز عند اختيار هؤلاء القادة سيكون على المهارات التي يتميز بها المرشحون أكثر منه على الخبرة في التعليم والتأهيل الأكاديمـي. ومـع تزايـد دور المدرسة وتغـيره قد يكـون للعاملين في الحقل الاجتماعـي والاستشاريين المهارة الملائمة لقيـادة المدرسة. مدير التطوير مثـلاً قد يكون الشخص المناسب لبناء العلاقـات، أو المحامي قد يتفوق في وضـع الإستراتيجيات والتخطيـط لها بما يلبي حاجـة المدرسة. وقد يكون مـن هو مختصـ بالتسويق الشخص المثـالي الملهم للموظفـين ويتعاون مع المجتمع. قـد يمتلك بعض قادة المدارس هذه القدرات، ومن الممكن بالطبع أن توجـد هـذه المهارات في المجلس الاستشاري للحـي حيث المدرسة. ولكن يبقـى شيء واحد واضحاً وضوح الشمس في رابعـة النهار ألا وهو: بصرف النظر عن وجود المساعديـن الإداريين أو المجالس الاستشارية فإن مديري مدارسـ الغـد يجب أن يكونوا مـن ذوي المعرفة والاطـلاع الواسعين بأمور خارج نطاق التعليم وأن يكونوا بارعين في التعامل مع تنوع واسع من الأفراد وليس فقط أولياء أمور الطلبة.

تزايد المساءلة والمنافسة

من المتوقع أن تكون قيادة المدرسة في المستقبل أكثر تحدياً مما هي اليوم، وبالنظر لواقع هذه الأيام فهذا شيء ليس باليسير! وهنالك حركتان متميزتان تلتقيان معاً وتعملان جنباً إلى جنب لرفع سوية المساءلة والأجواء التنافسية في المدارس، وهما: (1) الاستخدام المتزايد للتحليل الكمي في الحكم على المدارس، و (2) خيارات من المدارس أكثر اتساعاً لدى الآباء.

القائد الجيد لديه السلطة لجعل الأفراد الذين يتعامل معهم يبدون في أفضل حال Debbie.

وبالتحليل الكمي أقصد أننا نحن ـ المربين والآباء والسياسيين ووسائل الإعلام ــ نحصي، ونقيس ثم نقارن. وقانون «لا يجوز التخلي عن طفل واحد» يشكل التجسيد الواقعي لهذه الحركة المعتمدة على التحليل الكمي. لكن هذا القانون ليس وحده. فهنالك عملية الاختبارات الآخذة بالازدهار حالياً وبخاصة عندما نقارن بين تقدم ونجاح طلابنا وزملائهم، أو بين طلابنا والطلاب الآخرين في الولايات المتحدة أو حتى بينهم وبين الطلبة أمثالهم في مختلف بقاع العالم. وعندما نعتمد الأرقام للتأكد من القيمة (سواءً كانت هذه الأرقام بالنسبة المئوية أو أجزائها أو المكافئات في الدرجات وغير ذلك) فالمقارنات سهلة ولا مناص منها. وعندما تعلن هذه المعلومات على الملأ نجد المدارس عرضة للمساءلة والمحاسبة بخصوص أداء الطلبة في تلك الامتحانات. لكن هذا الاعتماد على البيانات الملموسة ليس بحكم الضرورة شيئاً رديئاً. يتوجب علينا أن نعرف درجات إنجاز طلبتنا وأن نستخدم هذه المعلومات من أجل المراقبة والتخطيط والتقييم. ولكن وبالرغم من ذلك فإن سهولة عقد المقارنات تزيد من احتمالات إجراء المقارنات. ومن هنا نجد أن قادة المدارس يصبحون أكثر فأكثر موضع المحاسبة عن أداء الطلبة.

قد يقول البعض (وأنا منهم) أن التحليلات الكمية تغفل عادة الكثير مما يسهم في جودة التعليم وما يهيء الطلبة للنجاح في عالم الواقع، فكيف

يمكننا أن نستخدم الأرقام للدلالة على تقدير الطالب للجمال أو الرأفة بالحيوان أو الاهتمام بالآخرين؟ كيف يمكننا أن نستخدم الأرقام لقياس الدوافع عند الطالب عندما يتعرض للشدائد والمحن أو روح الدعابة لديه عندما تسوء الأمور أو لقياس إبداعه ودهائه عندما يعالج الأمور المعقدة؟ لكنني أرى أن هذه الثغرات تشير إلى موطن ضعف كبير في الاعتماد على بيانات الكم. فنحن في معظم الأحيان نقيس ما هو قابل للقياس ونهمل ما هو ذو قيمة عالية.

غير أنني حين أنظر للمستقبل أشعر شعوراً لا يداخله شك بأن التقدم الحاصل في التكنولوجيا وعلوم القياس السيكولوجي سوف يجعل من الممكن تسجيل وتتبع مواقف الطلبة وقيمهم. وسوف يكون بمقدورنا أن نعترض على صحة هذه الأدوات وسوف نفعل، لكنها ستكون سائدة. وسوف تستجيب الشركات المتخصصة بالاختبارات كلما أرادت المدارس الحصول على طرق ووسائل أكثر اتساعاً وأكثر غنى لتوثيق سير أعمال الطالب. وهذا التقدم سوف يشكل عنصر تحسن ذلك أنه يجعلنا قادرين على تحديد التقمص العاطفي عند الطلبة ونعرف ما إذا ازداد اهتمامهم بالآخرين على مدى الأيام، على سبيل المثال. هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن القول إنه بما أن هذه الصفات والمزايا سوف تصبح قابلة للقياس فسوف يمكن إحصاؤها وعقد مقارنات لها. وسوف يصبح بمقدور الجرائد الإلكترونية في العام 2025 (ففي تلك السنة المستقبلية سوف يبطل استخدام كلمة جريدة وكذلك الوثائق السائلة liquid paper) أن تصنف المدارس ليس فقط على أساس قدرات طلابها على فهم ما يقرؤونه ومهارات إجراء العمليات الرياضية، بل وأيضاً على أساس عقد المقارنات بين المدارس استناداً إلى أداء الطلبة في قياسات موحدة للتقمص العاطفي والإبداع والقدرة على التذكر.

أمـا العامل الثـاني الذي يعمل تسريع التحرك نحـو المزيد من المساءلة والمحاسبـة فهو الخيـارات الأوسع التي صارت متاحة أمـام أهالي الطلبة. وغنـي عن القول إن هذا التبدل قد بدأ يحصل فعلاً. يقول الباحثان هاسل وهاسـل (2004) Hassel and Hassel «إن نحـو 12,5 مليون طفل بالتمام والكمـال قد انتسبـوا إلى مدارس غير تلـك المدارس العامـة المحددة لهم في العـام 2003 (باستثنـاء أولئك الذين يدرسون في المنـازل) بعد أن كان هـذا الرقـم 8,5 مليون طفل في العام 1993، أي بزيـادة قدرها 45 بالمائة» (p.34). وقد لعبت المدارس ذات الامتياز (charter schools) دوراً كبيراً في هـذه الظاهرة، فهي تشكل بديلاً للمدارس العامة المحلية وترفع مستوى الخيـارات في الحقل التعليمي. وقد صدر أول تشريع لمدرسة ذات امتياز في أوائـل التسعينيات من القـرن العشرين، وحالياً يوجد نحـو 3000 مدرسة مـن هذه المدارس التي ازداد عددها عن عدد المدارس المستقلة في الولايات المتحـدة. ومع أن هذه المدارس لا تخلو من المشكلات والتحديات إلا أن هذا المارد الذي يدعى «مدارس الامتياز» قد خرج ولا يمكن أن يعود إلى القمقم. بل على العكس سوف تزداد هذه المدارس عدداً في كل عام، ولكن إن وضعنا مزايا هذه المدارس جانباً (وأعتقد جازماً أن لها مزاياها) يمكن القول إن هـذه الظاهرة تغيير واضح عـن الثقافة الاستهلاكية التي نلمسها عملياً في قطاعـات المجتمع الأخرى كافة. فإذا أخذنا المستهلك الأمريكي وقارنا بين خياراتـه هـذه الأيام وما كانت خياراته قبل نحـو عشرين عاماً نجد أمامه مجالات اختيار واسعة جداً بخصوص الغذاء واللباس والسيارات والبرامج التلفزيونيـة. ولا يوجد ما يدعونا للافتراض أن هذا التوجه سيكون مختلفاً في مجالات التعليم. وإذا أضفنا المدارس الإلكترونية (e-schools) والمدارس التـي تسعى للربح إلى هـذا المزيج من الخيارات المتاحة أمام أهالي الطلبة نجد أن التعليم سوف يصبح سلعة تضاف إلى السلع المتاحة في السوق شئنا أم أبينا.

من الضروري إتاحة الفرص التي يستطيع الموظفون من خلالها التعاون وإعمال الفكر لتقديم الأفكار والحلول والتأمل وإعطاء المعلومات الراجعة Sande.

وسـوف تستجيب المناطق التعليمية للمدارس العامة لهذه المنافسة من خلال تقديم المزيد من الخيارات في مدارسها وفيما بين هذه المدارس. وبدلاً من العمل الدؤوب في سبيل إحداث مدارس تتقاسم الكعكة وتقدم مقررات متشابهـة في المناطق الجغرافيـة التي تخدمها (ومهمـا كانت جيدة قطعة الكعكـة هذه)، سوف تبدأ المدارس العامة بتكوين هويات تنفرد بها وتشكل نفسها وفـق ضغوط المناهج الدراسية. وعندما يكـون في المنطقة التعليمية الواحـدة مدارس ابتدائية متعددة ما الذي يحـول دون تخصيص المدرسة الواحدة طبقاً لأسس المنهاج وثانية للفنون وثالثة للأنشطة خارج المدرسة؟ وبذلـك يستطيع أهالي الطلبة أن يختـاروا من بين الخيارات المتاحة ضمن مناطقهـم التعليمية. وبالمثل إذا كان في المنطقة عدد من المدارس الثانوية، لمـاذا لا نخصص منها واحـدة للفنون وثانية للعلوم. منذ سنوات عدة خلت كان هذا النوع مـن التخصص يحدث عندما أنشئت المدارس «المغناطيس» لتكون أدوات تسهل القضاء على الفصل العنصري.

الجديـر ذكـره أن فوائـد إعطاء مجال الاختيـار للمستهلكـين وأعضاء الهيئـة التعليميـة فوائـد استثنائية. فعندمـا يصبح أهـالي الطلبة قادرين علـى اختيار المنهـاج الدراسـي والبيئة التعليميـة لأبنائهم يصبـح التنافر المعـرفي عاملاً قوياً فيبدأ الأهالي وأبناؤهم بهذه الخبرة ولديهم درجة عليا مـن الإخلاص والولاء. وهذا يعنـي أن مديري المدارس في المستقبل سوف يحتاجـون لخبرة التسويق أيضاً. لكن هذا لا يعنـي بالطبع أن يمتلك المدير شخصيـاً هذه الخـبرة التسويقية، بل يمكنه في الحـد الأدنى الاعتماد على خـبرات الآخرين التسويقيـة. وفي مدرستنا، مدرسـة نيوسيتي، نولي عناية كبـيرة لعملية التسويـق. وحيث أننا مدرسة مستقلة يتوجـب علينا أن نسوق أنفسنـا أمام أهالي الطلبـة المحتملين، لكن هذا ليس كافيـاً. بما أننا لدينا فلسفة تربوية خاصة ننفرد بها ـ حيث نثمن العلوم وتنوع الطلبة والذكاءات المتعـددة والتعليم الإنشائي والذكاءات الشخصيـة ـ وهذا مختلف اختلافاً

كبيراً عما كان مطبقاً في المدارس التي تعلم فيها العديد من أولياء أمور طلبتنا، يتعين علينا أن نسوق أنفسنا أمامهم أيضاً. نحن نريد أن يعرف أهالي طلبتنا الحاليين ماذا نفعل ولماذا نفعله، ونريد لهم أن يقدروا عالياً قيم مدرستنا وقيمة تسجيل أبنائهم لدينا وإعادة تسجيلهم فيها. ولهذا نحن نستخدم قاعات المدرسة ليس فقط لتزيين جدرانها بل وفي سبيل التعليم أيضاً. ولهذا السبب نحن نؤكد على تشجيع أهالي الطلبة للقدوم إلى المدرسة والمكوث لبعض الوقت فيها. ولهذا السبب أيضاً أبذل جهوداً جبارة في مجال تثقيف أهالي الطلبة والتواصل معهم. فعندما يكون لدينا تواصل جيد مع المستهلك (طلبتنا) وزبائننا (أهالي الطلبة) يستفيد الجميع.

القادة والذكاء المتوزع

إن صحت توقعاتي للمستقبل فإن واجبات مديري المدارس ستصبح أكثر تعقيداً وأكثر تحدياً. مسؤوليات أعم وأكثر سوف تلقى على كاهل المدير. ولهذا السبب سوف يتعين على مدير المدرسة إن أراد النجاح في مهامه أن يتمتع بمهارات مختلفة، وأن يستثمر المزيد والمزيد من ساعات العمل. لكن هذا السيناريو لا يبشر خيراً بمستقبل المديرين والمدارس. قد يقول معظم المديرين أنهم ينفقون حالياً الكثير من الوقت في القيام بواجباتهم. ومع ذلك يشعرون بالإحباط لعدم إنجازهم ما يكفي وبالجودة التي تكفي. ويمكن العودة إلى الشكل رقم (5) في الفصل السادس آنفاً للتعرف إلى هذه التوترات. أما المناطق التعليمية لهذه المدارس فهي من الآن تجد صعوبة في العثور على ما يكفي من المديرين الجيدين وسيزداد الأمر صعوبة مع تزايد المطالب والتوقعات سواءً من حيث العثور على المديرين الجيدين أو الاحتفاظ بهم.

غير أن الحل لهذا السيناريو المخيف يكمن في طريقة تعريف المديرين لأدوارهم. ينبغي أن يعرف مديرو المدارس أن واجبهم يقضي بخلق ثقافة مدرسية يتعلم فيها الجميع ويتطورون حتى هم أنفسهم. يجب أن

يـروا في أنفسهم أعضــاء في فريق عمل وأن يدركوا أنهــم يصبحون أكثر ذكــاءً ومعرفـة بفضـل أولئـك الأفراد الذيـن يحيطون بهـم. ومصطلح «الـذكاء المتوزع» لـه دوره الأساسـي وأهميته في هذا التعريـف التفاعلي للقيادة، حيث يشكل الـذكاء المتنوع جزءاً مكملاً لنجاح مدير المدرسة في المستقبـل. أما الـذكاء المتوزع فيعرف بأنه إدراكنا بـأن ذكاءنا لا يقتصر علـى ما هو في داخلنا وتحـت جلودنا، بل إن بعض ذكائنـا تحدده قدرتنا على تحديد واستخدام الموارد التي حولنا. (تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن أول استخـدام لمصطلح الذكاء المتـوزع كان يعني الطاقة المتزايدة المتولدة جراء ربط عدد من أجهزة الكمبيوتر معاً. وفي هذا السياق يقدم كتـاب Salomon بعنـوان Distributed Cognitions (1993) مزيداً من المعلومات حول الذكاء المتوزع).

عندما نحل مسائل عالم الواقع من خلال الاعتماد على الآلات الحاسبة أو الكمبيوتـر أو الكتـب أو إبـداع الفـرد أو الأشخاص المحيطـين بنا فإننا نستخـدم الذكاء المتوزع الذي لدينا. أما إجراء عملية حساب ذهني لمعرفة جـواب المسألة 4×312 فهو استخـدام الذكاء الرياضـي المنطقي، غير أن حل المسألة نفسهـا 4×312 باستخدام الآلة الحاسبة فهو استخدام للذكاء المتـوزع. (وفي السياق نفسه نقـول إذا أراد المرء أن يستخدم الآلة الحاسبة لمعرفـة جواب 2×2 فإنه بذلك يستخدم الذكاء المتوزع). كما أن حل مسألة ملاحيـة مـن خلال الاعتماد علـى النجوم يوصـف بأنه استخـدام الذكاء الفضائـي، أما إذا فعلنا ذلك مـن خلال استخدام جهاز التموضع الأرضي بالاستعانـة بالأقمـار الصناعيـة أو أي أداة أخـرى فهو استخـدام للذكاء المتوزع. وإذا دخل اثنان إلى مكتبة ما من أجل حل مسألة ما، وواحد منهما فقط يعـرف نظام ديوي العشري Dewey Decimal System، فإن ذكاءه المتـوزع هـذا سوف يمكنـه من أن يكون أكـثر تأثيراً من الآخـر في التعرف على مـوارد المكتبة والوصول إليها. والأشخاص الأذكياء دوماً يستخدمون

ذكاءهم المتوزع، سواء من حيث الاستدلال والاستنتاج من الرموز المكتوبة علـى جـدران الكهوف أو توقع أحـوال الطقس من خلال النظـر إلى تشكل السحب أو من خلال اختيارهم لزملائهم في فريق العمل بما يجعل الفريق أكثر قوة.

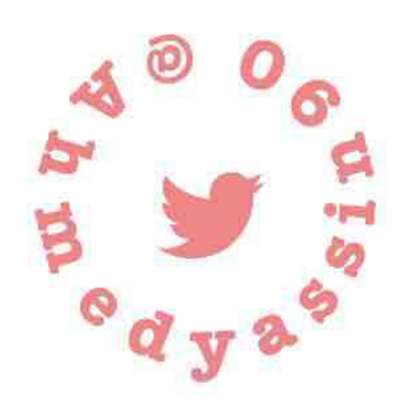
قد يجد المرء ما يغريه للتفكير بالذكاء المتوزع بأنه القدرة على استخدام التكنولوجيا. فالتكنولوجيا موجودة في كل مكان ويبدو أن من لديهم القدرة علـى استخدامها يتميزون عمن ليس لديهم هذه القدرة. وكان هذا الواقع صحيحاً في خمسينيات القرن الخامس عشر عندما اخترع جوهان غوتنبرغ Johannes Gutenberg طريقة للطباعة من حروف قابلة للتحريك، وهذا صحيـح أيضاً بل أكـثر صحة في عصرنا الحاضر. والحـق يقال إن معرفة كيفيـة استخـدام التكنولوجيا بفاعلية ـ أي معرفـة أي نوع من التكنولوجيا يساعدك في حل المسألة، هو في واقع الأمر استخدام للذكاء المتوزع. غير أن الاعتماد على التكنولوجيا واستثمارها لا يشكل سوى جزء بسيط من الذكاء المتوزع، أما بالنسبة لي فهو الجانب الأقل أهمية.

وأقـول في هـذا السياق إن أفضـل استخدام للذكاء المتـوزع عند القائد يتمثـل في قدرته على الإفـادة من خبرات وعلوم من يحيطـون به. فالقادة ذوو الـذكاء المتـوزع القـوي يعرفون قـدرات ومواطن القوة عنـد الآخرين ويعرفون كيـف يستخدمونها ويتعاملون معها والتعلم منها. وهم يعرفون في الوقـت نفسه مواطن الضعف لديهم ويسعون لإسنادها من خلال العلاقات التكميلية. فمثلاً يستطيع القائد الذي لديه ذكاء متوزع قوي أن يستفيد فائدة كبرى من المجلس الاستشاري للحي الذي تحدثنا عنه آنفاً في هذا الفصل. وهـو يعرف مجـالات الضعف عنده (قد تكون خـبرة التسويق والتسهيلات والتمويـل) ويجد الأفراد البارعين في هذه المهارات فيتعلم منهم ويشجعهم على استخدام مواهبهم في سبيل مساعدته في حل المشكلة.

وحتـى دون اللجـوء إلى مجلس استشـاري، يستطيع القائـد ذو الذكاء المتـوزع القوي أن يعرف مكامن القـوة عند الآخرين وكيف يمكنها أن تكمل مـا لديه من ضعـف. فالقائد القوي يبحث عـن أفراد يستطيـع أن يتعاون معهم جيداً ويستطيع أن يتعلم منهم أيضاً.

وكما أشرت في مطلع هذا الفصل إن التحديق وإمعان النظر في المستقبل ليس بالأمر الهين. ولكن إن نظرنا فسوف نرى أن التغير هو الشيء الثابت الوحيـد. نحـن نعلـم أن المجتمع سوف يتغـير وأن المدارس يجـب أن تتغير وتتطـور بالتجاوب معـه. لكننا نعلم أيضاً أنه بصـرف النظر عن الطريقة التـي بهـا يطلب إلى المدارس أن تتغير فـإن القيادة القوية هـي الضرورة الحتميـة لنجاح الطلبة والمعلمين معـاً. فالقادة الأقوياء يخلقون البيئة التي فيها يتعلم الجميع ويتطورون.




@Ahmedyassin90

كلمة أخيرة

علـى افتراض أنك، أيها القارئ العزيـز، تقرأ هذه الكلمة الأخيرة الآن بعـد أن قـرأت كلمات هذا الكتـاب جميعاً، لا يسعنـي إلا أن أعرب لك عن عميق شكري لاهتمامك وصبرك. آمل أن يكون ما كتبته مفيداً لك بصرف النظـر عن موقعك أو الإطار الذي تعمل فيه. وبالرغم من كثرة المقترحات وإستراتيجيـات «كيف نفعل» التي عرضتها في هـذا الكتاب فإني أعتقد أن دوري تمثل في طرح العديد من الأسئلة وتقديم القليل من الإجابات.

لقد كان تأليـف هذا الكتاب تجربة متواضعة. وعندمـا أتأمل العناوين المختلفـة التي تطرقت إليها تعود إلى ذهنـي ذكريات حول أشياء لم أفعلها بكثرة ما ينبغي فعلها، ولا بالسرعة التي بها يجب إنجازها ولا بالجودة التي ينبغـي إتقاني لها. وأعادت إلى ذهني أيضاً ذكريات أشياء كنت أكثر فعلها أو أتوانـى في فعلها أو لا أتقن صنعها. وأكتب أيضاً دون تواضع زائف لأقول إن ثمـة أشيـاء كثـيرة فعلتها على نحو جيـد وأشياء قليلـة فعلتها على نحو جيـد جداً. غير أن تأليف هذا الكتاب ذكرني أيضاً بأشياء لم تكن مطابقة لتوقعاتـي. ومثله مثل ألعاب كرة السلة في صباح يوم السبت وضعني تأليف هذا الكتاب وجهاً لوجه أمام الفرق بين الواقع والأمل.

إنمـا لأضع تأنيب الذات جانباً لا بد لي من القول إن تأليف هذا الكتاب كان بالنسبة لي عملاً جيداً على نحو استثنائي. قرأت الكثير ودرست جيداً إستراتيجيات الآخريـن وممارساتهم، وتفحصت بعمق أسلوبي في القيادة وفكـرت كثيراً بما يتوجب علي فعله على نحـو مختلف. شاركت في حوارات وسجالات غنية عبر البريـد الإلكتروني مع العديد من الأفراد وبخاصة مع أشخاص لم أجتمع بهم شخصياً. ومع أنني أبحث دوماً عن أشياء لا أفعلها أو لا نفعلهـا جميعـاً علـى نحو جيد في مدرسـة نيوسيتـي إلا أن تأليف هذا

الكتـاب قـد مكنني ـ بل جعلني ــ أعيد النظر في كل مـا نفعله. وبات المثل البدهي القائل «إن لم ينكسر فلا تصلحه» في نظرنا مثلاً يقول «إكسره لكي تصلحـه ليصبـح أفضل ممـا كان». وقد بدأنا بالفعل تغيـير عملية تحديد الأهـداف ووضعهـا في مدرستنـا تغييراً شامـلاً. وفي الوقـت نفسه فكرت أيضاً في تغيير طريقتـي في إدارة الاجتماعات وجذب أعضاء من مجتمعنا إليها. وأجريـت أيضاً مناقشات رائعة حول التنـوع الإنساني وحول الإبداع عند المعلمين وعن تقييـم المعلمين وعن الحاجة إلى تركيز طاقات الجميع. والحـق يقال إن كثـيراً من هذه الأشياء مـا كانت لتحدث لـولا تأليف هذا الكتاب. وكلي أمل أن تكون قراءتكم لهذا الكتاب قد جعلتكم تتوقفون قليلاً للتفكير والمناقشة وإعادة النظر ووضع الفرضيات ضمن بيئة مدرستكم.

الحياة سلسلة من بدايات جديدة، فاقفز وسترى الشبكة في موضعها Debbie.

التعلم دوماً

بعـد قراءتي لما كتبت للمرة الثانية أتمنى ألا أكون قد رسمت لكم صورة رهيبـة لعملية إدارة المدرسـة. فالفصول على تواترها في هذا الكتاب تروي لكـم المشاكل ولكـن بما أن غايتـي تقضي بـأن أقدم لكـم الإستراتيجيات والحلـول وطـرح الأسئلـة فقـد ركـزت بحكـم الضـرورة علـى المصاعب والتحديات. وبالطبع يوجد في العمل الإداري للمدرسة ما هو أكثر كثيراً من المصاعب التي قد تكون في بعض الأحيان كثيرة ومربكة.

لكن واحداً من أجمل الأشياء في هذا العمل، من وجهة نظري على الأقل، أنـه بالرغـم من الطبيعـة الدورية للرزنامـة المدرسية وللجوانـب العديدة المتوقعة للعمل الإداري إلا أن العمل ليس مملاً قط. صحيح أن كل يوم يشكل تكراراً لما قبله لكن كل يوم يقدم شيئاً جديداً وشيئاً مختلفاً. ومع أن أبناءنا الطـلاب وأعضاء الهيئـة التعليمية يبقون على حالهـم، إلا أنك ترى تغيراً فيهم، فهـم يكبرون ويتطورون. ومع أن التقـدم في العمر والشيخوخة تظل وراء مداركنا وخارج سيطرتنا إلا أن قادة المدارس قد يكون لهم تأثير قوي على طريقة تطور ونمو الطلبة والمعلمين.

من المسلم به أن للمدير تأثيراً قوياً على ما يحققه الطلبة من إنجازات مهما كانت طريقة قياس هذا التأثير. والمدير يفعل ذلك بالتعاون مع فريق عمله والعمل مع أساتذة مدرسته. وعندما يظهر الطلبة تميزاً وتفوقاً فذلك لأن كل واحد منهم قد تعلم وتطور. فالمدير الجيد يهيئ المناخ للنمو والمدير الجيد ينمو أيضاً وهم جميعاً يشاركون في هذا النمو وكل تحدياته إلى جانب أعضاء هيئة المدرسة. ومن هنا لا بد من التأكيد أن مساعدة الجميع على النمو هي المسؤولية الرئيسة التي يضطلع بها مدير المدرسة وكل ما يفعله هذا المدير يجب أن يفضي إلى النمو والتطور. فكيف لا يكون هذا العمل ممتعاً ومثيراً للحماس؟

صنع الفرق

في العام الماضي وقبل موعد حفلة التخرج بقليل تقدم إلي والد طفل هو الأصغر لديه وكان في عداد الخريجين وطلب رؤيتي للحظة. كان المدعوون جميعاً في أماكنهم والزهور قد وضعت على خشبة المسرح والطلبة الخريجون قد اصطفوا في القاعة. وكان أول ما خطر ببالي: «يا إلهي، ما المشكلة الآن؟» شدني هذا الوالد جانباً وأمسك بيدي ووضع ذراعه على كتفي وقال: «أشكرك لأنك كنت هنا من أجل أبنائي كلهم». ثم تحدث بإيجاز واصفاً ماذا أصبح أولاده وكيف كان لي دور في حياتهم.

شعرت للحظات أنني عاجز عن الكلام. احتضنته، وبعد أن أخذت نفساً عميقاً شكرته على ثقته بي وشكرته على اختياره لمدرستنا من أجل أبنائه. حفلات التخرج التي نقيمها كلها هامة ومثيرة للعاطفة لكن هذا الاحتفال كان مميزاً بصفة خاصة بسبب ما سمعته من هذا الوالد. وكانت كلماته حينذاك ولشهور طويلة تشغل الحيز الأكبر من تفكيري. فكرت بها كثيراً وفكرت أيضاً بجميع الطلبة والأساتذة الذين كنت على تماس مباشر معهم طوال تلك السنين.

يقــول بيــتر دركــر في كتابــه «إدارة مؤسسة غـير ربحيــة Managing Nonprofit Organization (1992» إننــا نحــن الذيــن نعمل في مؤسسات غـير ربحيــة علينا مسؤولية خاصة. لكــن السؤال الذي يمكن ــ بل يجب ـ أن يطــرح بعــد أن نكون قد غادرنــا هذا العالم هو: «هــل جعلنا هذا العالم أفضل مما كان؟» هل أحدثنا فرقاً إيجابياً في هذا العالم من خلال أفعالنا ــ من خلال القرارات الخاصــة بالسياســات أو الإستراتيجيات اليومية أو الاجتماعات الصعبة التي نعقدها أو الاجتماعات الفردية أو القيم والمعايير التــي نعتز بها أو المرونــة التي نتحلى بها أو الدعم الــذي نقدمه أو التشبث بالــرأي الذي نبديه أو الإبداع الذي نسهم به أو الابتسامات التي نوزعها أو نجعلها تبدو على وجوه الآخرين أو الحلويات التي نقدمها؟

احرص دوماً على إظهار روح الدعابة لديك Laurie.

إن الفــروق التــي نصنعها قــد لا تكون آنيــة أو حتى باديــة للعيان. لكن أفعالنا وأدوارنا ظاهرة قد لا يراها الجميع في بعض الأحيان. غير أن عملنا الحقيقــي قد لا يعلمه في العديد من الحــالات إلا نحن والقلائل من حولنا. وفي حالات معينة نحن وحدنا نعلم الدور الذي لعبناه. إن قيادة المدرسة ليس عملاً يبغي المرء من ورائه الشهرة والتقدير. إنه عمل يتعلق بصنع الفرق في كلتا الحالتين الكبرى والصغرى، وكلتاهما تحظيان بقدر كبير من الأهمية. فالاختلافــات الصغرى تتراكم، والاختلافات الصغرى تغير مسارها، لكن الاختلافات الصغرى تنتج تغيرات كبرى.

إن الفرصــة لإحداث فرق في حياة الأطفــال أو لأن يلمس المرء المستقبل من خلالهم لم تكن في يوم من الأيام أكثر إثارة للعاطفة والحماس مما هي اليوم ـ ولم تكن مطلوبة في يوم من الأيام مثل ما هي مطلوبة اليوم. فالمجتمع يطلب المزيد ويقدم القليل. وتبقى المدارس للكثير من الأطفال، ومن مختلف المستويــات الاقتصادية والاجتماعية ومختلف الخلفيات، دربهم لغد أفضل. ويحضــرني في هذ السياق قــول قاله أرخميدس في يوم مــا: «أعطني رافعة طويلة بما يكفي ونقطة ارتكاز أسندها إليها فأحرك العالم». وقادة المدارس

يدركـون معنى وأثـر هذا القول. ونحـن نعمل به في كل يوم مـن أيام عملنا المدرسـي. نحن نقـود ونوجه، وهذا ليس كل شيء. ففـي الوقت عينه نحن نتحدى وندعم. نهيئ الأجواء ليشعر كل امرئ أنه موضع التقدير والاهتمام، نخلـق البيئة المناسبة التي تشجع على المجازفة وعلى النمو والتطور. ونحمل في نفوسنا توقعات كبرى لكننا ندعم جهود الجميع.

الانتهاء حيث نقطة البداية

القادة المؤثرون والفاعلون يبدؤون من حيث يعرفون ما لديهم من مواهب وتحديـات. يعرفـون العلاقة بـين المهـارات القيادية وصلتهـا بالمشكلات، فيستخدمون ذكاءهم المتوزع في التعرف على الأفراد الذين لديهم المهارات والمواهـب التـي تجعلهم أكثر قوة فيحيطون أنفسهم بهـم. وهم يعرفون أن القيـادة ليست فقط بما يمتلكـه القائد، القيادة ليست مـا لدى القائد من رؤيـة فقط أو فكر أو مهارات. القيادة مثل التعليم هي فن وإبداع. والقيادة الفاعلـة والمؤثـرة تتسم بقـدرة القائد على جعل من هم حولـه أفضل مما هم ويساعدهم في النمو والتطور، يدعمهم ويضع التحديات أمامهم، يتعلم منهـم ومعهم. وهكذا نجـد أنفسنا ننتهي من حيث ابتدأنـا، وأعني بذلك القيادة هي كل ما له صلة بالعلاقات.




ملاحق

الملحق (أ)
طلب للعمل في مجال التعليم في مدرسة نيوسيتي

مدرسة نيوسيتي

5209 شارع ووترمان، سانت لويس، ولاية ميسوري 6318 هـ: 6411 361 314

إن مدرسة نيوسيتي مدرسة مستقلة داخل المدينة تزود الأطفال من سن ما قبل المدرسة وحتى الصف السادس بالتعليم المتسم بالتحدي والطابع الفردي ضمن بيئة ممتعة وإبداعية. ونحن نسعى لتنمية أفراد يهتمون ويثقون بأنفسهم ويتعلمون مدى الحياة على يد خريجي جامعات وفي بيئة مناسبة تحترم التنوع.

طلب عمل لمنصب في التعليم

تاريخ الطلب: ____________ حضانة، روضة، صف 1 2 3 4 5 6

(ضع دائرة حول الصف الذي تفضله)

الاسم ____________________________________

العنوان: ____________________________________

هاتف المنزل: ____________ رقم هاتف للاتصال أثناء النهار ____________ البريد الإلكتروني ____________

رقم الضمان الاجتماعي: ____________ الوضع الإثني (اختياري) ____________

كيف علمت بمدرسة نيوسيتي؟ ____________________________________

هل صدر بحقك حكم محكمة بسبب جنحة أو جناية، فيما عدا مخالفات المرور؟

نعم ____________ لا ____________ إن أجبت بكلمة نعم يرجى التوضيح ____________

هل تعرضت للتحقيق بشأن إساءة التعامل مع الأطفال أو إهمال الأطفال؟ نعم ______ لا ______

إن أجبت بكلمة نعم يرجى التوضيح ____________________________________

(سوف يطلب من المقبولين تعبئة استمارة كشف عام ترسل إلى قسم خدمات الأسرة في ولاية ميسوري قبل اتخاذ القرار النهائي بالتوظيف). استخدم هذه المساحة حسب رغبتك لتخبرنا عن نفسك بطريقة أخرى. اشعر بملء حريتك. كن مبدعاً وصاحب دعابة وكن مغامراً وجاداً واحسم أمرك.

تعليمات: املأ هذا الطلب بالكامل وأرسله بالبريد إلى «شؤون العاملين» في مدرسة نيوسيتي وفق العنوان المبين أعلاه وارفقه بملخص عن مؤهلاتك الحالية بما في ذلك أسماء الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم للسؤال عنك.

لن نستطيع مقابلة الجميع، ولكن إن تم اختيارك للمقابلة فسوف نبلغك بذلك.



يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بخط يدك، وإن لزم الأمر أكمل إجابتك على ورقة إضافية:

1ـ هل هنالك فرق بين النجاح في المدرسة والنجاح في الحياة؟

2ـ تحدث كما ترى ذلك مناسباً تنموياً وبحسب عمر الطالب الذي تفضل أن تعلمه عن أمور التنوع الإنساني التي تراها هامة وكيف ينبغي التعامل معها.

3ـ ما هو الكتاب أو العمل الفني الذي كان له أكبر الأثر في نفسك؟

أشهد أن المعلومات التي زودتكم بها في هذا الطلب صحيحة وكاملة.

التوقيع ______________

نقدر لك اهتمامك بمدرسة نيوسيتي، ونشكرك لتقديمك طلباً للعمل في سلك التعليم لدينا.

الملحق ب

مدرسة نيوسيتي

الخطة الخاصة بالراتب مقابل الأداء

غاية الخطة

صممت خطة الراتب بحسب الاستحقاق في مدرسة نيوسيتي والتي تم اعتمادها في العام 1984 بحيث تجذب إليها أفضل المعلمين وتحتفظ بهم. نحن نعلم جيداً أن المدرسة لا تكون جيدة إلا بما لديها من معلمين أكفاء، فلا هي أفضل ولا هي أقل جودة. ولهذه الغاية اعتمدنا في مدرستنا برامج مشاهدات المعلمين والتأمل وتشجيع روح التعاون والزمالة ودعمناها جميعاً في سبيل استقدام أفضل المعلمين وتطويرهم.

الطريقة المتبعة:

المعايير

يجري تقييم المعلمين عند انتهاء العام الدراسي في خمس مكونات للتعليم الفاعل والمؤثر، وهي:

1ـ معرفته بمادة الدرس

2ـ معرفته بتطور الطفل وعملية التعلم

3ـ مهاراته في عرض المادة وتوضيحها

4ـ تجاوب الطلبة وحماستهم

5ـ المهنية وروح الزمالة والتعاون لديه.

تستند هذه التقييمات على المشاهدات الرسمية وغير الرسمية بالإضافة إلى بعض البيانات الأخرى. والمقياس المعتمد في التقييم بتضمن الدرجات «دون الوسط (below average)، «وسط» (average)، «رفيع Superior» «متفوق outstanding» «متميز excellent».

ولكي يحتفظ المعلم بعمله في المدرسة يجب أن ينال واحدة من ثلاث درجات هي وسط، رفيع، متفوق أو متميز، في كل واحدة من تلك المكونات الخمسة بعد إتمامه للسنة الثالثة في عمله بالمدرسة. لكن درجة «متوسط» غير مقبولة بعد السنة الثالثة. وإذا نال المعلم تقدير «دون الوسط» في أي واحد من المكونات الخمسة في أي سنة من السنوات يجوز لإدارة المدرسة ألا تعرض عليه عقداً للسنة التالية.

مؤتمرات النمو والتطور المهني

لكل معلم في المدرسة مؤتمر نمو مهني يحدد الأهداف، ويعقد في فصل الخريف مع عضو واحد من الإدارة. وفي هذا المؤتمر يضع المعلم عادة أهدافه للتعامل مع أفكار أو قضايا محددة. وعلى سبيل المثال، كانت الأهداف في بعض السنوات توضع لغايات علمية أو بيئية أو التنوع. وفي بعض السنوات الأخرى كانت الأهداف تركز على اللسانيات أو الذكاءات المتعددة أو التنوع أو العمل الفريقي. ويجتمع المعلم وأحد الإداريين في منتصف العام أيضاً في إطار مؤتمر النمو المهني للتركيز على الأهداف، حيث تجري مناقشة مدى ما تحقق من تقدم في سبيل هذه الأهداف أو من أجل أي تغيير يحصل في الإستراتيجيات. ثم يعقد الاجتماع الأخير في إطار مؤتمر النمو المهني في شهر نيسان/ أبريل أو أيار/ مايو. ففي هذا الاجتماع يستعرض المعلم والإداري مدى التقدم الذي حققه المعلم ويتحدثان عن كيفية الإفادة من هذا الجهد في العام الدراسي القادم. ويعقد اجتماع آخر في إطار هذا المؤتمر في أواخر فصل الربيع أو بداية الصيف، حيث يعطي الإداري للمعلم التقييم السنوي له والعقد للسنة القادمة.

وكل فريق تعليمي يضع أيضاً هدفاً للفريق. ويكون هذا الهدف بخصوص قضية تهم المدرسة بأسرها مثل رفع سوية التواصل مع أهالي الطلبة أو دعم الجهود المبذولة في سبيل التنوع. يقدم هذا الهدف مكتوباً على صفحة واحدة من الورق ويوقع عليها أعضاء الفريق جميعاً. أما مدى ما حصل من تقدم في مجال تحقيق هذا الهدف فيكون موضع نقاش يعقد مع أعضاء الفريق عند انتهاء العام.

المشاهدات

تجري مشاهدة المعلمين الجدد في مدرسة نيوسيتي رسمياً ما لا يقل عن ست مشاهدات في العام ويقوم بهذه المشاهدة أحد الإداريين، فيدخل الإداريون إلى غرف الصف ويسجلون ملاحظاتهم ويعطون المعلم تقريرهم عن هذا الدرس. يتضمن هذا التقرير ملاحظات المشاهدة (أي ما حصل داخل غرفة الصف) وملاحظات تقييمية (أي ما شوهد ناجحاً وما كان غير ناجح وما الذي ينبغي فعله بصورة مختلفة). وفي معظم الأحيان يسجل الإداري في خلاصته عن الدرس تنويهاً بجهود المعلم وفق مكون من المكونات التقييمية (مثل معرفته بمادة الدرس أو التطور الحاصل عند الطلبة وعملية التعلم).

وبعد أن يصل المعلم إلى درجة «رفيع» أو أفضل في المكونات الخمسة للتقييم ينخفض عدد المشاهدات السنوية للمعلم إلى ثلاث مشاهدات رسمية أو أقل من ذلك (علماً أن المشاهدات الرسمية أو غير الرسمية قد تتم في أي وقت ووفق ما يرتأيه الإداري). ويجوز للمعلمين والإداريين أن يضعوا خطة تمكّن المعلمين من الإفادة من مشاهدات الزملاء الأقدم أو المؤتمرات أو التسجيل المرئي للدروس والتحليل والمحافظ التي توثق لمدى تقدمهم.

الزيادات في الرواتب

في كل عام يمنح مجلس إدارة مدرسة نيوسيتي مبلغاً من المال تكون زيادة في الراتب. والإدارة هي التي تحدد صيغة توزيع هذه الزيادات، أي كم

يخصص للزيـادة في التكلفة المعيشية وتوزع هذه الزيادة على كل المعلمين، وكـم يخصص للزيادات حسب الاستحقاق وهـذه ينالها أفراد معينون من المعلمـين. وزيادة الرواتب الفردية تخضع لهذين العاملين أي تعديل الراتب بحسب التكاليف المعيشية والزيادة طبقـاً للاستحقاق. أما القيمة النقدية لنقطـة الاستحقاق الواحـدة فيحددها المبلـغ المخصص للزيـادة بحسب الاستحقاق وإجمالي عدد النقاط التي أحرزها الأساتذة. والزيادة بحسب الاستحقـاق محددة بهذه الأرقام، والأهم مـن ذلك بدرجة تصنيف المعلم في كل واحد من المكونات الخمسة. فالمعلم الذي ينال درجة «وسط» أو «دون الوسـط» في فئة معينـة لا يكتسب أي نقطـة استحقاق. نقـاط الاستحقاق والزيـادات في الراتـب بحسب الاستحقاق لا ينالهـا إلا من حاز على تقدير «رفيع» أو «متفوق» أو «متميز».

لجنة المراجعة

يجـوز تشكيل لجنة مراجعة مـن مجلس الإدارة لكي تجتمع مع أي معلم يشعـر أنه قد عومل معاملة غير عادلة في أي مجال من تلك المجالات. تتيح هـذه اللجنة جلسة للاستماع وتلتقي بعد ذلك مـع قائد المدرسة. لكن هذه اللجنـة لا تملـك صلاحية إلغاء قـرار الإدارة إلا أنها تتبـادل المعلومات مع لجنتي التقييم والتنفيذ التابعتين للمجلس حسبما ما ترى ذلك ملائماً.

مكونات وعناصر تقييم المعلم

المعرفة بمادة الدرس

المعلـم واسع الاطلاع ويعرف جيداً الموضوعات والقضايا والمهارات التي يجـري تدريسها للطلبة، والمعلم قادر على ربط المادة بمعلومات أخرى ذات صلة ويستخدمها. فالمعلم:

- والإجابة عن الأسئلة إجابة صحيحة.

- يفهم العلاقات البينية لمختلف جوانب المضمون ويستطيع دمج مادة الدرس مع حقول أخرى في المنهاج.
- يطبق مادة الدرس على المواقف الراهنة التي تحدث داخل المدرسة وخارجها.
- يعرف جيداً كل ما له صلة بالذكاءات المتعددة.
- يوجه الطلبة نحو الموارد المناسبة.
- يتحدث عن التنوع في دروسه بشكل دوري ومنتظم.

المعرفة بتطور الطفل وعملية التعلم

يعرف المعلم مبادئ طريقة تعلم الأطفال استقرائياً وتنموياً. والمعلم يطبع تعليمه بطابع فردي ويستخدم أسلوب الجماعات الصغيرة ويجسد الذكاءات المتعددة ليلبي احتياجات كل طفل، فالمعلم:

- يستخدم أساليب التعليم المختلفة (بما في ذلك مواد مختلفة وأطوالاً مختلفة للدروس) وذلك بناءً على أساليب التعلم عند الطلبة وقدراتهم.
- يهتم باحتياجات الطلبة واهتماماتهم على أساس فردي.
- يعرف طريقة استخدام كل طالب لمختلف الذكاءات ليتعلم.
- يضع خططه للدرس بحيث تأخذ بنظر الاعتبار، وحيثما أمكن، اهتمامات الطلبة إضافة إلى خصائصهم الديموغرافية وبخاصة خصائصهم العرقية والاجتماعية والاقتصادية.
- يعمل على مراقبة وتقييم سير أعمال الطلبة دوماً.
- يجري التقييم أثناء التعليم وذلك ابتغاءً لإدخال التعديلات المناسبة.

مهارات العرض والتوضيح

يستخدم المعلم تنوعاً لا بأس به من أساليب التعليم وتسهيل عملية التعلم فيدمج الذكاءات المتعددة في عمله التعليمي وعمله التقييمي، والمعلم:

- يستعين بإستراتيجيات مختلفة للتعليم،
- يستخدم تنوعاً لا بأس به من الذكاءات في التعليم والتقييم.
- يطرح أسئلة تحفيزية ذات نهايات مفتوحة ومستوى عال من التفكير، كما يطرح أيضاً أسئلة ذات نهايات مغلقة وملائمة لمعرفة الحقائق.
- يضع خطة الدرس بحيث يكون طوله ملائماً لأعمار الأطفال وانتباههم.
- يعرض مادته بحيث يكون الطلبة ناشطين وفاعلين وليس سلبيين.

تجاوب الطلبة وحماستهم

المعلم والطلبة يحترم كل واحد منهم الآخر احتراماً صادقاً ويحبون بعضهم ويستمتعون بالعمل معاً. فالمعلم:

- هو معلم مفعم بالحماس وطالب علم مفعم بالحماس أيضاً.
- يضبط الصف ويسيطر عليه.
- يستثير رغبة الطلبة في التعلم.
- يظهر ويرعى الإحساس بالاحترام لكل طفل.
- يشجع الطلبة على أن يحترم كل منهم الآخر.

المهنية وروح التعاون والزمالة

المعلم يتعامل مع المعلمين الآخرين بأسلوب مهني، وهو يتعلم من زملائه. فالمعلم:

- يقيم اتصالات جيدة مع أهالي الطلبة.
- يقيم اتصالات جيدة مع زملائه.
- يقيم اتصالات جيدة مع الإداريين.
- يقبل النقد ويعمل على تحسين ما لديه من نقص.
- يشارك بقوة في عمل اللجان.
- ويشارك في الممارسة التأملية والتفكير.

يعود الفضل في تحديد العديد من السلوكيات الموضحة في هذه القائمة إلى باتريشيا نورنبرغر Patricia Nuernberger مساعدة رئيس قسم الأكاديميات في مدرسة نيوسيتي.



الملحق (حـ)

استطلاع رأي أهالي الطلبة في فصل الربيع

التاريخ: أيار/ مايو 2004

أعزائي،

إن أفضل طريقة لتعلم الأطفال تكمن في تعاون المدرسة والبيت! والجزء الأهم من هذا التعاون هو التواصل في **الاتجاهين**. وكما صرتم تعلمون لغاية الآن فقد تواصلنا كثيراً معكم. كنتم تتلقون رسائل أسبوعية من معلمي طفلكم ومني شخصياً وهنالك نشرات صحفية وتقارير سنوية ترسل بالبريد. إضافة لذلك، فإن قاعات مدرستنا وجدرانها تزخر بأعمال الطلبة وما تلقوه من معلومات.

ولكن بالرغم من جودة ذلك كله فهو تواصل **باتجاه واحد**، من المدرسة إليكم. ولكي يتعلم أطفالنا جيداً ولكي نتحسن نحن، **أريد أن أسمع رأيكم. أريد أن أعرف أفكاركم بخصوص ما الذي ترونه ذا قيمة عليا في مدرسة نيوسيتي، وفي أي المجالات ترون أن من واجبنا أن نتحسن.**

إن أفكاركم تهمنا كثيراً. وحتى لو قدمتم لنا مقترحاتكم سابقاً أو عشرات المرات من قبل نرجوكم أن تأخذوا من وقتكم عشر دقائق لتزودوني بمعلومات من لدنكم. ارسل هذا الاستطلاع لكم بالبريد ومرفقاً برسالتي الإلكترونية ليوم الجمعة.

لكي أسهل عليكم الرد فقد أرفقت برسالتي هذه مغلفاً عليه الطابع والعنوان لتعيدوا إرساله لي. نرجو أن تكملوا هذا الاستطلاع وتعيدوه إلينا قبل الأول من حزيران/ يونيو. وإذا كان لديكم أكثر من طفل واحد في مدرسة نيوسيتي نرجو أن تعيدوا لنا دراسة مستقلة لكل طفل على حدة (أو أن تشيروا إلى مختلف الصفوف التي يدرس فيها أبناؤكم على دراسة استطلاعية واحدة، والأفضل ملء الاستمارة بلون حبر مختلف لكل طفل). كما نرجو أن تشيروا إن كنتم ترغبون جواباً شخصياً. أشكركم مقدماً وأتطلع للسماع منكم قريباً.

المخلص

د. توماس ر. هور

مدير المدرسة

trhoerr@newcityschool.org

ملاحظة: يمكنكم إرسال الرد على البريد الإلكتروني إن رغبتم.

استطلاع رأي أهالي الطلبة ربيع عام 2004

يرجى الإعادة قبل الأول من حزيران/ يونيو

الاسم (اختياري): ________________

البريد الإلكتروني (يرجى الكتابة بخط واحد): ________________

ضع إشارة هنا ________________ إن كنت تريد جواباً شخصياً مني (وفي هذه الحالة يجب ذكر الاسم وإلا فأنا لا أستطيع الاتصال بكم).

يرجى وضع دائرة حول الصف المسجل فيه ابنك

حضانة روضة أول ثاني ثالث رابع خامس سادس

دل على عدد السنوات، بما فيها السنة الحالية، التي تعلم فيها ابنك في هذه المدرسة

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

1- **لماذا اخترت مدرسة نيوسيتي لطفلك؟** يرجى ترتيب هذه الأسباب وفق الأهمية، رقم (1) أكثرها أهمية.

آ- برنامج علمي قوي. ________________

ب- التركيز على الذكاءات الشخصية والبيئة المشجعة. ________________

ح- برنامج دعم الأسرة. ________________

د- تثمين التنوع العرقي والاجتماعي الاقتصادي. ________________

هـ- موقع مدرسة نيوسيتي. ________________

و- استخدام الذكاءات المتعددة. ________________

ز- التكلفة فيها أقل من غيرها من المدارس المستقلة. ________________

ح- هل لديك عوامل أخرى غير مذكورة في هذه القائمة؟ يرجى ذكرها وفق الأولوية.

________________ . ________________

________________ . ________________

2- **أي العوامل المذكورة في السؤال (1) تعدونها أساسية لتسجيل ابنكم في هذه المدرسة؟** يرجى العودة إلى القائمة ووضع النجمة (*) مقابل العوامل التي تراها أساسية في اختيارك لهذه المدرسة.

3- ضع ثلاث كلمات تصف مكامن القوة في مدرسة نيوسيتي.

____

4- ضع ثلاث كلمات تصف مواطن الضعف في مدرسة نيوسيتي

____

للأسئلة 5-7 ضع إشارة فقط عى الجواب الذي يتوافق جيداً مع مشاعرك. وبالطبع التوضيحات والآراء السردية نرحب بها دوماً.

	أوافق بقوة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بقوة
5ـ **الاحتياجات الفردية** لابنكم تمت تلبيتها	☐	☐	☐	☐
6ـ أنا (توم) كنت **صديقاً لكم وداعماً.**	☐	☐	☐	☐
7ـ **مؤتمرات المعلمين وأولياء الأمور والتقارير الخطية** كانت مفيدة لنا كثيراً	☐	☐	☐	☐

8ـ ليلة المحفظة التعليمية كانت ______________________

9ـ **تفاجأت لأنكم** ______________________

سررت جداً لأنكم ____________________

أنا مهتم بـ __________________

خاب أملي جراء ______________

أتساءل كيف ____________

10ـ ما الذي ينبغي لمدرسة نيوسيتي أن **تبدأ** فعله؟

ما الذي ينبغي لمدرسة نيوسيتي أن **تتوقف عن** فعله؟

ما الذي ينبغي لمدرسة نيوسيتي أن **تواصل** فعله؟

11ـ أية أفكار أو أسئلة أو ملاحظات أخرى؟ (يرجى استخدام أوراق إضافية إذا لزمت)

الملحق (د)

نماذج لرسائل ترسل إلى أهالي الطلبة

التاريخ: 2004/4/30

أعزائي،

كان لانصراف الطلبة المبكر واليوم الإنتاجي في الأسبوع الماضي مثمرين وإيجابيين. فقد عقدت ثلاث جلسات (واحدة يوم الخميس مساء وواحدة صباح الجمعة وأخرى مساء الجمعة) خصصت جميعاً لمناقشة المكونات الثلاثة الأساسية لعمل مدرسة نيوسيتي وهي النواحي العلمية وبيئة التعليم والتنوع.

كان التركيز في الجلسة الأولى المنعقدة عصر يوم الخميس على الذكاءات المتعددة. وتحدث كل فريق يمثل مستوى صف من الصفوف عن أحد أنشطته المتعلقة بالذكاءات المتعددة. (ومع أن هذا النشاط يمكن أن نعده تحت عنوان «النواحي العلمية» أو «التنوع» إلا أنني أضعه تحت عنوان «بيئة التعليم» ذلك أن الذكاءات المتعددة تسهم في خلق البيئة التي فيها يتعلم الأطفال). قدم فريق الصف الأول، على سبيل المثال، قائمة بمراكز الذكاءات المتعددة التي يمكن للطلبة أن يعملوا فيها أثناء حصة اللغة. (في كل يوم يقضي الطلبة جزءً من حصة اللغة في جماعات موجهة للمطالعة مع أحد المعلمين بينما يقضون باقي وقتهم فيما بين مراكز الذكاءات المتعددة.) وقد تضمنت الخيارات الأسبوعية الأخيرة لمركز الذكاءات المتعددة مركزاً موسيقياً حيث يقرأ الطلبة الكلمات على قرع بندول الإيقاع، ومركزاً للعلوم الطبيعية حيث أجروا مقارنة أو مفارقة لزهرتي الثالوث Pansy وزهرة القطيفة marigold، ومركزاً بينياً للأشخاص حيث كتبوا ما يحبون وما لا يحبون من الخضار. وتحدث كل صف (وكذلك الاختصاصيون لدينا) عن طرق ووسائل استخدام الذكاءات المتعددة لتمكين الطلبة من التعلم

وتمكينهم أيضاً من تعلم المزيد. إن استخدام الذكاءات المتعددة يخلق بيئة للتعلم تؤهـل مزيداً من الطلبة للنجاح وذلك أنهم أجـروا جزءاً من تعلمهم في مجالات قدراتهم واهتماماتهم.

وفي صبيحـة يوم الجمعة ركـز الأساتـذة اهتمامهم على التنـوع. وبدأنا هذا النشاط بتمريـن عملنا فيه على توزيع أنفسنا بحسـب خلفياتنا وبعض المتغيرات الأخـرى (مثل الدين، ومـكان نشأتنا، وحيث نقيم الآن، والفئـة العمرية ووضعنا الاجتماعي الاقتصادي عند نشأتنا واليوم ... وهكذا). ولا بد أننا صنفنا أنفسنا وأعدنـا هذا التصنيـف أكثر من عشر مرات. وبعدئذ بحثنـا في أثر تاريخنا على أنفسنـا من حيـث كوننا معلمين. ونظرنـا إلى الأثر الذي تركتـه نشأتنا في عملنا التعليمي، وكيف يمكن لـ(س) أو (ص) أن يواصلا أثرهما علينا اليوم؟

وفي جلسة عصر يوم الجمعة عملنا على النواحي العلمية، حيث أجرينا مواءمة بـين منهاج الرياضيات المنطقية مـع تقرير سير أعمالنا. وعمل المعلمون أيضاً مع الصفـوف المجاورة لهم لتطوير نقاط علام مناسبـة لمستوى الصفوف وليتأكدا بأن منهاج الرياضيات يجري بانسياب سلس من صف إلى آخر.

إن هـذه الجلسات تجعلني متفائلاً بالمستقبل، وبرغم كون هذا العام الدراسي جيداً فإن العام الدراسي القادم سيكون أفضل.

المخلص

د. توماس ر. هور

مدير المدرسة

trhoerr@newcityschool.org

ملاحظة: يمكنكم إرسال الرد على البريد الإلكتروني إن رغبتم.

نموذج آخر

التاريخ 2004/5/13

أعزائي،

هل تتساءلون حول فائدة تقديم طلب خاص من أجل معلم للسنة القادمة؟ أولاً، أؤكد لكم أن صفوفنا جميعاً متوازنة من حيث تغاير عناصرها. وهذا يعني بعبارة أخرى أننا نحاول أن نجعل كل واحدة من حجرات الصف الواحد تضاهي باقي الحجرات من حيث مهارات الطلبة واحتياجات «وقت المعلم» والنوع الاجتماعي والعرق. وهذا يشبه قليلاً محاولة رسم دائرة كاملة باليد، حيث لا يمكن الوصول إلى ذلك لكن هذا لا يعني أننا لا نحاول. وفيما يتعلق بطلب المعلم، وكما حصل في الماضي، فإننا نقبل طلبكم لكننا لا نشجعه. (إن رغبتم بإبلاغنا آراءكم، فينبغي أن تكون هذه الآراء أقل بخصوص العاملين لدينا وأكثر من حيث قدرات ابنكم واحتياجاته واهتماماته كفرد يجب أن يتعلم ويكون صديقاً.)

بعد هذا الذي قيل، ينبغي أن تثقوا أن حكمنا بخصوص اختيار المكان الملائم لابنكم هو حكم جيد حتى لو لم يتفق مع ما تفضلونه! أجل، ربما سمعتم أن آل أينشتاين هو أفضل معلم في العالم وأنتم تعرفون أن ابنكم، برونو، سوف يبدع في صفه، ولكن قد نرى نحن برونو بصورة مختلفة. وعلى الرغم من كونكم تريدون له أن يحظى بكلمات التهنئة والاستحسان من آل أينشتاين إلا أننا قد نرى برونو ينجح ويتقدم في ظل نظام أكثر شدة قليلاً. أو ربما تريدون معلماً قاسياً وشديداً نحن نظن أنه بحاجة لمن يشجعه ويرعاه. وبالطبع كلمة «نحن» لا تعني أنا شخصياً بل هي تمثل أعضاء الهيئة التعليمية في هذه المدرسة بأسرها وكذلك سنوات طويلة من خبرتنا في وضع الطلبة بالأماكن المناسبة لهم. سررنا جداً لسماع آرائكم وتلك السنتات الثلاث ولكن اعلموا أن هذا كله يشكل عاملاً واحداً فقط في قرارنا أين نضع طلبتنا.

وأخيراً، أطمئنكم أن أساتذتنا جميعاً أقوياء، وأقوياء جداً وإلا ما ظلوا يعملون في هـذه المدرسة. فنحـن لدينا في مدرسـة نيوسيتي خطة لتحديـد الرواتب وفق الأداء. ومع أن المعلمين كلهم يهتمون جيداً ويبذلون الجهود الكبيرة فهذا لا يكفي. فلكي يبقى المعلم في مدرستنا يتعين عليه أن يهتم ويجتهد وأن يكون في الوقت نفسه معلماً جيداً ويتقن التعلم. وهذا الأمر ينطبق بحذافيره على كل واحد من أعضاء الهيئة التعليمية في مدرستنا. إن توقعاتنا عالية جداً وهكذا يجب أن تكون.

المخلص

د. توماس ر. هور

مدير المدرسة

trhoerr@newcityschool.org

ملاحظة: يمكنكم إرسال الرد على البريد الإلكتروني إن رغبتم.



المراجع

Angelou, M. (1970). *I know why the caged bird sings.* New York: Random House.

Armas, G. (2004, March 18). Prediction for 2050: Minorities approach half of population. *St. Louis Post-Dispatch*, pp. 1–2.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control.* New York: W. H. Freeman.

Barth, R. (1980). *Run school run.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barth, R. (1990). *Improving schools from within: Teachers, parents, and principals can make the difference.* San Francisco: Jossey-Bass.

Barth, R. (Speaker). (2002). *Learning by heart* [Cassette Recording]. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Barth, R. (2004). *Learning by heart.* San Francisco: Jossey-Bass.

Beals, M. (1994). *Warriors don't cry.* New York: Pocket Books.

Bolman, L., & Deal, T. (1997). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.

Brooks, J., & Brooks, M. (1999). *In search of understanding: The case for constructivist classrooms.* Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Brooks, R. (2002). The merger of flesh and machines. In J. Brockman (Ed.), *The next fifty years* (pp. 183–193). New York: Vintage Books.

Callahan, R. (1962). *Education and the cult of efficiency: A study of the social forces that have shaped the administration of public schools.* Chicago: University of Chicago Press.

Dauten, D. (2003, December 23). The corporate curmudgeon. *St. Louis Post-Dispatch.*

Deal, T., & Peterson, K. (2003). *Shaping school culture: The heart of leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.

Diamond, J. (1999). *Guns, germs, and steel: The fates of human societies.* New York: W. W. Norton.

Drucker, P. (1992). *Managing the nonprofit organization: Practices and principles.* New York: HarperCollins.

Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century.* New York: HarperCollins.

Early, G. (1994). *Daughters.* Reading, MA: Addison Wesley.

Faculty of the New City School. (1994). *Celebrating multiple intelligences: Teaching for success.* St. Louis, MO: The New City School.

Faculty of the New City School. (1996). *Succeeding with multiple intelligences: Teaching through the personal intelligences.* St. Louis, MO: The New City School.

Florida, R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community, and everyday life.* New York: BasicBooks.

French, J., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–165). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences.* New York: BasicBooks.

Gardner, H. (1991). *The unschooled mind: How children think and how schools should teach.* New York: BasicBooks.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence.* New York: Bantam Books.

Gurian, M. (2001). *Boys and girls learn differently: A guide for teachers and parents.* San Francisco: Jossey-Bass.

Halberstam, D. (2004, September). The greatness that cannot be taught. *Fast Company, 86,* 62.

Hassel, B., & Hassel, E. (2004, September 15). Parents take choice driver's seat, but few have a map. *Education Week, 24*(3), 34–36.

Hoerr, T. (2000). *Becoming a multiple intelligences school.* Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Hoerr, T. (2004, September). The principal connection: New year, new goals. *Educational Leadership, 62*(1), 86–87.

Internet World Stats. (2005). *Internet usage statistics—the big picture: World Internet users and population stats.* Retrieved May 10, 2005, from http://www.internetworldstats.com/stats.htm

Kurzweil, R. (1999). *The age of spiritual machines: When computers exceed human intelligence.* New York: Viking Press.

Kurzweil, R. (2002). The evolution of mind. In J. W. Richards (Ed.), *Are we spiritual machines? Ray Kurzweil vs. the critics of strong A.I.* (pp. 12–55). Seattle, WA: Discovery Institute Press.

Levine, M. (2003). *A mind at a time.* New York: Simon & Schuster.

Machiavelli, N. (1998). *The prince.* Cambridge, England: Cambridge University Press.

Marzano, R., Norford, J., Paynter, D., Pickering, D., & Gaddy, B. (2001). *A handbook for classroom instruction that works.* Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Mintzberg, H. (1998, November–December). Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard Business Review, 76*(6), 140–147.

Murphy, S. (2002). Leader self-regulation: The role of self-efficacy and multiple intelligences. In R. Riggio, S. Murphy, & F. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 163–186). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Nohria, N., Joyce, W., & Robinson, B. (2003, July). What really works. *Harvard Business Review, 81*(7), 42–52.

O'Toole, J. (1995). *Leading change: Overcoming the ideology of comfort and the tyranny of custom.* San Francisco: Jossey-Bass.

Oppenheimer, T. (2003). *The flickering mind: The false promise of technology in the classroom, and how learning can be saved.* New York: Random House.

Ouchi, W. (2003). *Making schools work: A revolutionary plan to get your children the education they need.* New York: Simon & Schuster.

Paley, V. (1979). *White teacher.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies.* New York: Harper & Row.

Read, P. (2005, February 10). University of Phoenix puts technology at learning's forefront. [Electronic version]. *Spokane Journal of Business.*

Rowling, J. K. (2000). *Harry Potter and the goblet of fire*. New York: Scholastic Press.

Salomon, G. (Ed.). (1993). *Distributed cognition: Psychological and educational considerations*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.

Smith, A. (1998). *The no. 1 ladies' detective agency*. New York: Anchor Books.

Tatum, B. (1997). *Why are all the black kids sitting together in the cafeteria?* New York: BasicBooks.

Tomlinson, C. A. (2001). *How to differentiate instruction in mixed-ability classrooms* (2nd ed.). Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Tucker, P., & Stronge, J. (2005). *Linking teacher evaluation and student learning*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Wagner, T. (2001, January). Leadership for learning. *Phi Delta Kappan, 82*(5), 378–383.

Wetlaufer, S. (2000, July). Who wants to manage a millionaire? *Harvard Business Review, 78*(4).

مصادر

بالإضافة إلى المراجع المذكورة أعلاه فقد وجدت المصادر التالية مفيدة لي في معالجة القضايا التي عرضت لها في هذا الكتاب

In addition to the References, the following resources were helpful to me in thinking about the issues addressed in this book.

Brown, E. (2004, December 12). Can for-profit schools pass an ethics test? *New York Times*, p. B5.

Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap—and others don't*. New York: HarperBusiness.

Evans, R. (1996). *The human side of school change: Reform, resistance, and the real-life problems of innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gardner, H. (1996). *Leading minds: An anatomy of leadership*. New York: Harper-Collins.

Gittell, J. (2003). *The Southwest Airlines way: Using the power of relationships to achieve high performance*. New York: McGraw-Hill.

Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point*. Boston: Little & Brown.

Goodwin, B. (2002). In the shadow of culture. In J. Brockman (Ed.), *The next fifty years* (pp. 41–51). New York: Vintage Books.

Hirsch, E. D. (1988). *Cultural literacy: What every American needs to know*. New York: Vintage Books.

Inclusion Network. (n.d.). Retrieved May 10, 2005, from www.inclusion.org

Lambert, L., Walker, D., Zimmerman, D., Cooper, J., Lambert, M., Gardner, M., & Slack, P. (1995). *The constructivist leader*. New York: Teachers College Press.

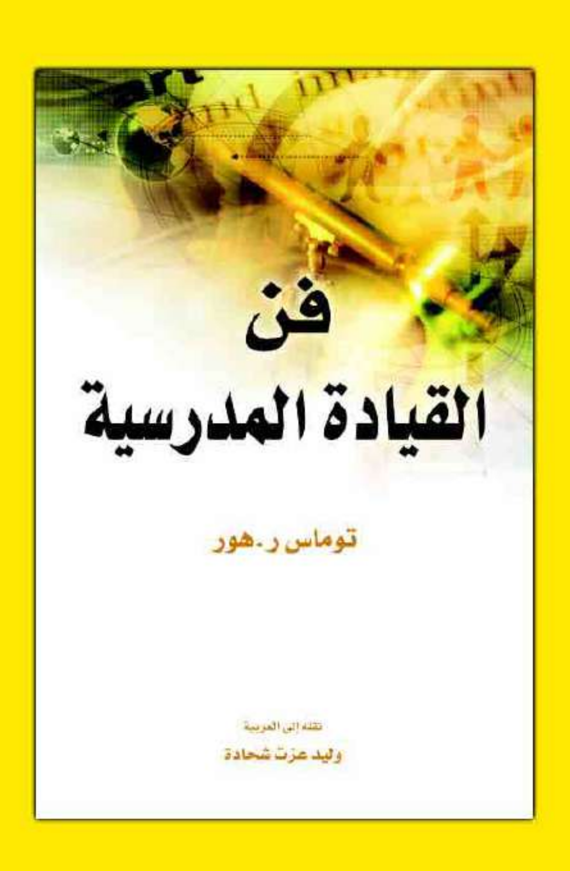
Micklethwait, J., & Wooldridge, A. (1996). *The witch doctors: Making sense of the management gurus*. London: Random House.

Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.

Sarason, S. (1999). *Teaching as a performing art*. New York: Teachers College Press.

Stewart, T. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday/Currency.

Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations*. New York: Doubleday.



تصوير

أحمد ياسين

